



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

“CHOCOMANIA” – PROJETO EMPRESARIAL NO SETOR STREET FOOD

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

MESTRANDO: JESSICA DE JESUS NUNES ANTÓNIO N° 50033693

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR IVO DIAS

Relatório elaborado para satisfação parcial dos requisitos da Unidade Curricular de
Dissertação do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Maio de 2017

Agradecimentos

A realização deste projeto marcou uma das fases mais importantes da minha vida académica, que só se pôde concretizar com a ajuda imprescindível de diversas entidades e pessoas individuais que se disponibilizaram a colaborar ao longo da realização deste projeto.

Transmito, por isso, uma palavra de agradecimento a todas as entidades e pessoas que se disponibilizaram a colaborar comigo no decorrer deste trabalho.

Ao docente e orientador do projeto, Professor Doutor Ivo Dias, pela disponibilidade de marcação de reunião de esclarecimento de dúvidas, pela pronta e generosa ajuda disponibilizada, assim como, pelos conhecimentos e sugestões transmitidas ao longo do projeto.

Ao Dr. Luís Miguel Rato e Dra. Cláudia Alagoa, cofundador e representante da Kiosque Street Food, pelas informações disponibilizadas acerca de orçamentos, estatísticas no setor e pelos conhecimentos transmitidos.

Aos representantes das freguesias do município de Lisboa, pela rápida resposta às questões colocadas e pelas sugestões facultadas.

Por fim, agradecer ao balcão do empreendedor em Lisboa e Setúbal pelas informações disponibilizadas acerca da criação de empresas e das licenças necessárias à atuação no segmento alvo.

.

Índice

Agradecimentos.....	I
Índice	II
Índice Figuras.....	VI
Índice Tabelas	VII
Abreviaturas	IX
Resumo.....	X
Palavras-chave.....	X
Abstract	XI
INTRODUÇÃO	1
I. QUADRO CONCETUAL.....	3
1 Nota Prévia	3
2 Conceitos	3
2.1 Empreendedorismo.....	3
2.1.1 Empreendedorismo.....	3
2.2 Serviços	4
2.2.1 Conceito de Serviços	4
2.2.2 Características dos Serviços.....	4
2.2.3 Tipos de Serviços	5
2.3 Conceito de Estratégia.....	5
2.3.1 Conceitos de Estratégia	5
2.3.2 As análises SWOT e TWOS.....	6
2.3.3 As 5 Forças de Porter.....	6
2.3.4 A Análise PESTEL.....	7
2.4 Marketing-Mix	8
2.5 Logística	8
2.5.1 Estratégia de planeamento das operações da Cadeia de Abastecimento	8
2.5.2 Riscos da Cadeia de Abastecimento	8

2.5.3	Just-In-Time	9
2.5.4	Procurement.....	9
2.5.5	Fluxograma.....	10
2.6	Conceitos Financeiros	10
2.6.1	Cash Flow.....	10
2.6.2	Passivo, Ativo e Capital Próprio.....	10
2.6.3	Balanço e Demonstração de Resultados	11
2.6.4	Valor Atualizado Líquido.....	11
2.6.5	Taxa Interna de Rendibilidade.....	11
2.6.6	Payback Period	12
2.6.7	Análise de Cenários	12
II.	COMPONENTE METODÓLOGIA	13
III.	PROJETO	14
3	Sumário Executivo	14
4	Descrição do Negócio.....	15
5	Enquadramento da Atividade	17
6	Análise do Meio Envolverte	19
6.1	PESTEL.....	19
6.2	Análise das 5 Forças de Porter para o Setor.....	22
6.2.1	Ameaças de Novas Entradas	22
6.2.2	Poder dos Fornecedores.....	22
6.2.3	Poder dos Consumidores.....	23
6.2.4	Ameaça de Produtos Substitutos	23
6.2.5	Rivalidade entre Concorrentes.....	23
7	Caracterização do Setor do Street Food em Portugal	24
8	Análise da Concorrência.....	26
9	Análise do Mercado.....	27
9.1	Localização.....	27
9.2	Análise SWOT	30
10	Plano de Marketing	31

10.1	Serviço	31
10.1.1	Produto	32
10.2	Preço	33
10.3	Distribuição	36
10.4	Promoção	36
11	Estrutura Organizacional e Recursos	36
11.1	Estrutura Organizacional	36
11.2	Recursos.....	36
12	Principais Dimensões de Desempenho	37
12.1	Clientes	37
12.2	Fornecedores.....	38
12.3	Trabalhadores	40
12.4	Mecanismos/Processos	41
13	Plano Operacional	42
13.1	Processo produtivo	43
13.1.1	Processo confecção do choco	45
13.1.2	Processo confecção das batatas fritas	45
13.2	Política de Stocks.....	46
14	Demonstrações Financeiras e Indicadores de Viabilidade.....	46
14.1	Financiamento	47
14.2	Projeção de Vendas e CMVMC	49
14.2.1	Projeção de Vendas.....	49
14.2.2	CMVMC.....	51
14.3	Fornecedores, FSE e Gastos com o Pessoal	52
14.4	Balanço e Demonstração de Resultados.....	54
14.5	Plano Financeiro	59
14.6	Mapa de Cash Flows.....	60
14.7	Avaliação do Projeto	61

15	Viabilidade Social, Ambiental e Financeira	65
	CONCLUSÃO	67
	BIBLIOGRAFIA.....	70
	Anexos – Modelo de Pacto Social para Sociedades Unipessoais por Quotas.....	74

Índice Figuras

Figura 1 - <i>Hostels</i> em Lisboa	24
Figura 2 - Aparthotéis	25
Figura 3 - Hotéis de 2 até 5 Estrelas.....	25
Figura 4 - Zona de Serviço	32
Figura 5 - Processo Produtivo “ChocoMania”	44

Índice Tabelas

Tabela 1 - Riscos na Cadeia de Abastecimento	9
Tabela 2 - PESTEL Fatores Políticos.....	19
Tabela 3 - PESTEL Fatores Sociais	20
Tabela 4 - PESTEL Fatores Económicos	20
Tabela 5 - PESTEL Fatores Ambientais	21
Tabela 6 - PESTEL Fatores Tecnológicos	21
Tabela 7 - PESTEL Fatores Legais	22
Tabela 8 - Concorrentes	27
Tabela 9 - Plano de Penetração do Mercado	29
Tabela 10 - Análise SWOT da “ChocoMania”	30
Tabela 11 - Menus “ChocoMania”.....	33
Tabela 12 - Preços dos Menus/Produtos	34
Tabela 12 (Continuação) - Preços dos Menus/Produtos	35
Tabela 13 - Distribuição de Custos dos Menus.....	38
Tabela 14 - Fornecedores “ChocoMania”	38
Tabela 15 - Distribuição Custos da Comida por Fornecedor	39
Tabela 16 - Distribuição de Custo da Bebida por Fornecedor	39
Tabela 17 - Fornecedores Operacionais	40
Tabela 18 - Custo Operacionais	42
Tabela 19 - Pressupostos dos Cenários Estratégicos.....	47
Tabela 20 - Financiamento Cenário A	48
Tabela 21 - Financiamento Cenário B.....	48
Tabela 22 – Financiamento Cenário C.....	49
Tabela 23 - Previsão de Vendas Cenário A.....	49
Tabela 24 - Previsão de Vendas Cenário B.....	50

Tabela 25 - Vendas de Produtos Cenário C	50
Tabela 26 - Vendas de Serviços Cenário A.....	51
Tabela 27 - Vendas de Serviços Cenário B.....	51
Tabela 28 - Vendas de Serviços Cenário C.....	51
Tabela 29 - CMVMC para Cenário A.....	52
Tabela 30 - CMVMC para Cenário B	52
Tabela 31 – CMVMC para Cenário C	52
Tabela 32 - Fornecimento de Serviços Externos para os Cenários A, B e C	53
Tabela 33 - Gastos com Pessoal para os Cenários A, B e C	54
Tabela 34 - Demonstração de Resultados para o Cenário A.....	54
Tabela 35 - Demonstração de Resultados para o Cenário B	55
Tabela 36 - Demonstração de Resultados para o Cenário C	55
Tabela 37 - Balanço para o Cenário A	56
Tabela 38 - Balanço para o Cenário B	57
Tabela 39 - Balanço para o Cenário C	58
Tabela 40 - Plano Financeiro para o Cenário A	59
Tabela 41 - Plano Financeiro para o Cenário B	59
Tabela 42 - Plano Financeiro para o Cenário C	60
Tabela 43 - Cash Flows para o Cenário A	60
Tabela 44 - Cash Flows para o Cenário B.....	61
Tabela 45 - Cash Flows para o Cenário C.....	61
Tabela 46 - Avaliação do Projeto para o Cenário A	62
Tabela 47 - Avaliação do Projeto para o Cenário B.....	63
Tabela 48 - Avaliação do Projeto para o Cenário C.....	64
Tabela 49 - Avaliação dos Cenários.....	66

Abreviaturas

IEFP – Instituto para o Emprego e Formação Profissional

JIT – *Just-In-Time*

RL – Resultado Líquido

VAL – Valor Atualizado Líquido

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

CGD – Caixa Geral de Depósitos

SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

CAE – Classificação das Atividades Económicas

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto sob o Valor Acrescentado

PESTEL - Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

HACCP - *Hazard analysis and critical control point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

DR – Demonstração de Resultados

CRM – *Customer Relationship Management*, ou Gestão da Relação com o Cliente

Resumo

O setor do Street Food em Portugal tem tido um crescimento muito grande nos últimos anos, principalmente nas grandes cidades, de Lisboa e Porto. Este crescimento deve-se principalmente à conveniência da sua ingestão e por serem produtos com história, beneficiando da curiosidade dos turistas e setores mais sustentáveis a novas formas de consumir alimentos típicos.

A empresa, “ChocoMania”, atuará nas freguesias de Santa Maria Maior e Misericórdia, na cidade de Lisboa, assim como, terá participações em feiras regionais e festivais ligados ao setor do Street Food. Outra localização privilegiada é na Comporta junto a um negócio familiar da promotora do projeto.

Para uma avaliação mais credível dos dados financeiros previstos e para delineação de estratégias, foram efetuados três cenários possíveis, um pessimista, um otimista e outro realista/moderado.

Análise dos dados possibilitou verificar que o projeto é viável em todos os cenários, através da avaliação dos indicadores financeiros, entre eles está o VAL, TIR e período de retorno de investimento (Payback Period).

Palavras-chave

Street Food, “ChocoMania”, Projeto Empresarial.

Abstract

The Sector of Street Food in Portugal has had a very large growth in recent years, mainly in big cities like Lisbon and Porto. This growth was mainly due to the convenience of its consumption and by being products with history, benefiting from the curiosity of tourists and sectors more sustainable in the new ways of consuming typical food.

The company, "ChocoMania", will serve in “freguesia” of Santa Maria Maior and Misericórdia, in the city of Lisbon, as well as will participate in trade fairs and festivals linked to the sector of Street Food. Another prime location is in Comporta, next to a family business of the promoter of the project. For a more credible analysis of the financial data provided and to outline strategies, have been carried out three possible scenarios, a pessimist, an optimist and another realistic/moderate.

Data analysis enabled to verify that the project is viable in all scenarios, through the assessment of the financial indicators, among them is the VAL, IRR and payback period of investment (Payback Period).

Keywords

Street Food, "ChocoMania", Business Project.

INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado no âmbito do projeto final de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade Europeia. O tema tratado é um projeto empresarial no setor da restauração, focado no segmento *Street Food*.

O principal objetivo do projeto empresarial é a verificação da viabilidade do projeto, ou seja, se este tem condições para ser aplicado tendo em conta todas as análises e previsões realizadas.

Neste âmbito foi efetuada uma análise a toda a componente conceptual e metodológica, posteriormente, está detalhado todos os parâmetros relacionados com o projeto. Esta exposição termina com a observação das conclusões retiradas através das análises realizadas ao longo de todo o trabalho.

No quadro conceptual estão definidos os principais conceitos e fontes utilizadas na investigação teórica usada na fundamentação das decisões tomadas ao longo do projeto. A componente metodológica refere-se à apresentação de como foi feita a seleção das fontes e conceitos usados ao longo do projeto, quais foram usadas e em que circunstâncias.

No que diz respeito ao projeto propriamente dito, este tem início com a sumarização executiva das questões ligadas à criação da empresa, recursos humanos e indicadores financeiros tidos em conta. Em seguida, está contemplada a descrição da ideia por detrás do projeto, os seus principais objetivos, dados gerais da empresa e identificação da empresária. Seguidamente, encontra-se o enquadramento legal da atividade, assim como, exigências técnicas e incentivos existentes. Complementarmente, segue-se a análise à envolvente, onde são apresentadas as análises Porter e PESTEL que ajudam a estruturar as decisões operacionais, posteriormente, está a análise à concorrência que possibilitará escolher o mercado onde a empresa deverá atuar. Esta escolha é realizada na análise ao mercado, que contará ainda com uma análise SWOT.

No plano de *marketing* é realizado o *marketing-mix* à empresa, onde se definirá os produtos vendidos, preços praticados, onde será feita a distribuição dos produtos e como será feita a promoção do mesmo.

Em seguida, está representada a estrutura organizacional e os recursos usados pela empresa, ou seja, os recursos humanos e técnicos necessários para as operações. Estão definidas posteriormente, as dimensões de desempenho, a nível de clientes, fornecedores, trabalhadores e processos. O subcapítulo seguinte diz respeito ao plano operacional, que se refere ao investimento necessário, processos produtivos e políticas de stock.

Os pontos mais relevantes para esta análise são as demonstrações financeiras e indicadores de viabilidade, assim como, a verificação da viabilidade do projeto. Nestes últimos pontos foram usados três cenários, um pessimista, um realista e outro otimista, a sua análise irá permitir verificar a viabilidade em todos os cenários. A viabilidade irá aferir se o projeto deve ser aceite ou se necessita de melhorias significativas, esta análise pode e deve ainda ser usada como ferramenta de tomadas de decisões estratégicas, porque verifica diferentes cenários, com diferentes implicações nos resultados da empresa.

Por fim, está a conclusão sobre os objetivos propostos, assim como, recomendações e implicações práticas das tomadas de decisão, assimilação das limitações encontradas e pistas para projetos futuros.

I. QUADRO CONCETUAL

1 Nota Prévia

Ao longo deste relatório será abordada a viabilidade de um projeto empresarial de Street Food com início de atividade em Lisboa. Serão apresentados cenários possíveis, assim como, projeções, estudos, opiniões e dados estatísticos do setor do Street Food.

O setor do Street Food em Portugal tem vindo a ter um crescimento muito significativo nos últimos 2 anos é uma tendência crescente para os segmentos mais jovens, turistas e famílias. Lisboa é a capital do Street Food em Portugal com mais de 200 operadores.

São diversas as problemáticas consideradas a respeito do estudo acerca da viabilidade deste projeto, recorrendo-se a inúmeras fontes de diversas origens.

Estas fontes foram publicações académicas, publicações sumárias, livros e relatórios. Prezou-se as publicações de autores com maior relevância nos setores de especialidade nos casos dos livros e publicações, contudo para os relatórios e dados estatísticos recolhidos a escolha das fontes teve como método de seleção e análise as publicações mais recentes e em fontes especializadas nos temas abordados.

O trabalho apresentado enfrenta diversas dimensões, sendo que se trata de um projeto empreendedor no setor dos serviços, como tal devem estar presentes diversos conceitos e processos, no ponto 2 está realizada a análise aos conceitos tratados no projeto. Estes conceitos são: *marketing-mix*; empreendedorismo; serviços, estratégia, logística e conceitos financeiros. Os conceitos são imprescindíveis na verificação da viabilidade social, ambiental e financeira do projeto.

2 Conceitos

2.1 Empreendedorismo

2.1.1 Empreendedorismo

A definição de empreendedor é muitas vezes confundida com a definição de empresário, ou seja, alguém que cria ou gere uma empresa, todavia outras abordagens têm apontado a diferença entre ambos.

Refere-se o empreendedor como alguém que se foca nos objetivos a cumprir, que é criativo e está constantemente na procura de novas oportunidades de negócio (Filion, 1997). É descrito como sendo um agente de mudança, alguém que arrisca e tem uma grande capacidade de aprendizagem, é a pessoa que sonha, cria e constrói, um visionário (Filion, 1997). Outros autores sugerem a definição de que os empreendedores são pessoas que pretendem adquirir oportunidades sem que a sua preocupação esteja fixada nos seus recursos, estas pessoas estão dispostas a percorrer o risco de procurarem oportunidades sem conhecimento dos seus recursos (Stevenson & Jarillo, 1990). É referido que os empreendedores são pessoas que procuram as oportunidades e que têm confiança nas suas capacidades, estando dispostas ao risco (Stevenson & Jarillo, 1990).

2.2 Serviços

2.2.1 Conceito de Serviços

Os serviços dependem de diversas componentes e referido que a sua qualidade depende da perceção que o cliente tem do serviço, sendo que o não cumprimento dos parâmetros não confere um grau de satisfação positivo, visto que os clientes podem ter uma perceção diferente devido as suas expetativas (Carvalho et. al., 2012).

É referido que os fatores que influenciam a criação de riqueza no novo paradigma dos serviços são o investimento nas pessoas, nas tecnologias de apoio às operações, nas mudanças de métodos de recrutamento e da formação, com compensações ligadas à performance (Heskett, et al.).

É relatado que a relação entre o serviço e a rentabilidade é afetada por diversos fatores, tais como, a própria rentabilidade, lealdade dos consumidores e dos funcionários, a satisfação dos funcionários e a sua produtividade. Contudo, é exaltado que os funcionários estão na base da rentabilidade dos serviços, pois são eles o elo de ligação entre o cliente e o que as empresas fornecem aos seus clientes (Heskett, et al.).

Os clientes são uma das partes mais importantes nos serviços, pois fazem parte do processo e podem influenciá-lo (Carvalho et. al., 2012).

2.2.2 Características dos Serviços

Autores referem que as características dos serviços são a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. Entendendo-se por intangível as ações, efémeras, que são proporcionadas por pessoas, com o auxílio de meios tangíveis. A heterogeneidade confere que

os serviços estão em constante evolução devido a estarem permanentemente envolvidos com o cliente, a que é proporcionado um serviço único. A inseparabilidade do serviço decorre que, geralmente, a prestação dos serviços ocorre em simultâneo com o seu consumo ou utilização por parte do cliente. A perecibilidade da capacidade resulta do facto de que, não se utilize a capacidade instalada esta se perca ou caso exista volume insuficiente poderá conferir perda de clientes (Carvalho et. al., 2012).

2.2.3 Tipos de Serviços

O tipo de serviço *business-to-consumer* refere-se ao serviço prestado por uma instituição/empresa diretamente ao consumidor. O *business-to-business* refere-se aos serviços prestados por empresas a outras empresas, contudo as empresas ainda dispõem de outros dois tipos de serviços: os serviços internos que são desempenhados por departamentos dentro da própria empresa ao invés de serem prestados por empresas externas; e a prestação de serviços públicos. Em última instância, temos ainda os serviços que as organizações sem fins lucrativos prestam à comunidade (Carvalho et. al., 2012).

2.3 Conceito de Estratégia

2.3.1 Conceitos de Estratégia

A estratégia resulta da criação de uma posição única e viável que envolve diversas atividades dentro do próprio negócio. A estratégia leva a que a empresa faça escolhas acerca do que é essencial para a empresa, o *core business*, e as atividades, tarefas ou escolhas organizacionais e até negociais, que são menos importantes ou terão menos peso (Porter, 1996).

É esclarecida a diferença entre eficiência operacional e estratégia, sendo que ambas as abordagens possibilitam a superação face à concorrência, embora através de processos distintos. A estratégia pretende criar, inovar, modelar as atividades, de forma a gerar valor à empresa, o que por norma, gera subidas no preço, devido à diferenciação face à concorrência estar nos processos e na forma como os produtos e serviços são facultados aos clientes. O que conta para a estratégia não é redução de custos ou redução de preços, ao invés, pretendem diferenciar a oferta, produzindo algo diferente e ser reconhecido por este facto. A eficiência operacional pretende entregar o mesmo valor que a concorrência, contudo pretende rivalizar com preços mais baixos, reduzindo os custos por unidade (Porter, 1996).

2.3.2 As análises SWOT e TWOS

A análise matriz SWOT é referida como uma análise interna e externa das empresas, conectando entre si os quatro alicerces da matriz, em busca de fatores chave de sucesso e competências que possam resultar em estratégias. É referido que os alicerces internos são, as forças e fraquezas e os externos são as oportunidades e ameaças (Roucco & Proctor, 1994). Complementarmente, outras análises introduzem a TWOS, que em suma se refere a uma matriz SWOT, contudo, nesta matriz os fatores internos e externos são interligados e isto permite a formulação de estratégias, trabalhando nas relações entre os fatores (Roucco & Proctor, 1994). A TWOS requer que sejam verificados os impactos dos fatores ambientais, demográficos, ambientais políticos e tecnológicos, nas empresas. A matriz deve permitir ainda a formulação de cenários futuros, permitir fortalecer a empresa, através da superação dos riscos eminentes e desenvolver várias opções estratégicas (Roucco & Proctor, 1994).

Outras fontes defendem que a análise estratégica deve ser feita a partir da TOWS ao invés da SWOT. Sugerem ainda, que a análise deve iniciar-se pela apreciação dos fatores externos as oportunidade e ameaças e só depois se deve trabalhar nas forças e oportunidades, descrevendo que a partir de experiência própria se adquiriram resultados muito mais satisfatórios, dos obtidos em primeira instância, partindo da perspectiva externa à organização e a toda a envolvente para, em seguida, verificar quais são os pontos fortes e fracos, face aos fatores externos em análise. Complementarmente, desta abordagem saíram duas estratégias, uma referente às ameaças críticas e outra referente às oportunidades promissoras (Watkins, 2007).

2.3.3 As 5 Forças de Porter

Um autor introduz a teoria das 5 forças na qual reforça a importância que todos os operadores referidos na teoria têm nas operações e em como podem influenciar as contas das empresas. São enumeradas as 5 forças que são: poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de novas entradas, ameaça de produtos substitutos e competição entre concorrentes atuais (Porter, 1979).

São referidos como fontes de **barreiras à entrada** no mercado as economias de escala, a diferenciação de produtos, o capital de investimento elevado, outros custos, tais como patentes, negociação para obter acesso aos canais de distribuição e regulamentações governamentais, que podem limitar entradas de concorrentes no mercado (Porter, 1979).

O **poder negocial dos fornecedores** é superior quando existem poucas empresas que fornecem o mesmo produto ou serviço, num mercado mais concentrado. Quando o produto é

único e diversificado, ou a sua venda não dependa de outras empresas ou anexação a outro produto. A relação com os clientes poderá depender da importância que o cliente tem para o fornecedor (Porter, 1979).

O **poder negocial dos clientes** é maior quando os clientes compram em grandes volumes, adicionalmente, em mercados em que existam muitos produtos substitutos ou em que existam muitos concorrentes, o cliente sai a ganhar, inclusive com a disputa entre as empresas. Outra razão é caso o produto não tenha muita importância para a indústria compradora (Porter, 1979).

Em **relação aos produtos substitutos**, estes são importantes a nível estratégico, uma vez que seja potenciado a interface entre o preço e a qualidade dos produtos e/ou serviços. Os produtos substitutos aumentam a competitividade no mercado, os níveis de produtividade e podem produzir diminuições dos preços praticados (Porter, 1979).

Mercados em que haja **rivalidade entre concorrentes** são caracterizados pelos competidores serem igualmente grandes em tamanho e em poder negocial, numa indústria em que o crescimento é lento. É uma indústria em que existe pouca diferenciação, com custos fixos elevados ou os produtos são perecíveis, o que pode resultar em estratégias de redução de preços. Podem ser mercados onde haja uma grande discrepância entre oferta face à procura existente, o que pode resultar em excesso de produção, que origina redução de preços. Barreiras de saída altas, mesmo quando operam sem lucros, mantêm os negócios. Outra das divergências são as diferenças entre as culturas organizacionais das empresas competidoras (Porter, 1979).

São expostos três planos de ação, que assentam no posicionamento da empresa, influenciar o balanço entre as forças e explorar as mudanças na indústria. O posicionamento resulta na estratégia em que as empresas aperfeiçoam as suas defesas contra as forças através das suas capacidades. O uso das forças através de manobras estratégicas poderá resultar em melhorias do posicionamento estratégico das empresas. Em última instância, é referido que a exploração das alterações na indústria poderá contribuir para a exploração das oportunidades provenientes através da escolha da estratégia mais apropriada para fazer face à nova realidade (Porter, 1979).

2.3.4 A Análise PESTEL

Segundo diversos autores a PESTEL representa uma análise ao meio envolvente das empresas, que inclui, fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais

e o seu impacto depende do negócio que está em análise. Autores definiram a PESTEL como sendo uma análise de revisão da situação competitiva de uma empresa, das mudanças que tenham ocorrido no setor desde o estabelecimento da estratégia na empresa (Kaplan & Norton, 2008).

2.4 Marketing-Mix

O marketing-mix representa as ferramentas estratégicas de marketing que as empresas utilizam para fazer face às necessidades dos mercados, representa tudo aquilo que uma empresa poderá realizar para aumentar a procura para o seu produto ou serviço. Está estabelecido que o *marketing-mix* é influenciado por quatro variáveis que afetaram essa procura, estas variáveis são: produto; preço; distribuição; e promoção. O produto representa quais são os produtos e serviços que a empresa oferece aos clientes; o preço representa o valor cobrado aos clientes, assim, como os benefícios retirados pela empresa e pelo cliente; a distribuição refere-se onde e como o produto será disponibilizado ao cliente; e a promoção representa as atividades de comunicação dos produtos e serviços, divulgação dos produtos e locais de venda (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2001).

2.5 Logística

2.5.1 Estratégia de planeamento das operações da Cadeia de Abastecimento

Segundo diversos autores, existem duas estratégias de planeamento da Cadeia de Abastecimento (CA), sendo estas a estratégia *push* e *pull*. A estratégia *push* assenta em produzir para criação de *stock* em contrapartida a estratégia *pull* diz respeito à produção por encomenda (Carvalho et. al., 2012; Lambert et. al., 1998).

2.5.2 Riscos da Cadeia de Abastecimento

Segundo diversos estudos, as operações dentro das Cadeias de Abastecimento tendem a ter um maior nível de risco aquando os operadores procuram as soluções mais eficientes. A flexibilidade das operações fica cada vez mais comprometida, em contrapartida verificam-se aumentos da complexidade e interdependência das ligações na Cadeia de Abastecimento. Na tabela 1 pode-se verificar alguns exemplos de risco identificados nas Cadeias de Abastecimento (Carvalho et. al., 2012).

Tabela 1 - Riscos na Cadeia de Abastecimento

Estratégia da Cadeia de Abastecimento	Objetivo	Risco Inerente
<i>Lean & Just-in-time</i>	Supressão de desperdícios	Redução da Incerteza <i>Stock</i> de Segurança
Internacionalização	Exportação	CA mais longas e com mais restrições. Taxas aduaneiras, câmbios, controlo do processo, seguranças das mercadorias, entre outras
Centralização	Abastecimento central, com distanciamento do mercado alvo.	Perda de flexibilidade e capacidade de resposta.
<i>Outsourcing</i>	Contratação de empresas externas para realizar operações não core da empresa	Perda de controlo nos processos
Redução da Carteira de Fornecedores	Trabalhar com menos fornecedores	Risco de <i>sourcing</i> Dependência dos fornecedores Perda de flexibilidade
Integração da CA	Sincronização das bases de dados e de operações dos operadores do fluxo da CA.	Incerteza e acidentes com “efeito chicote”.
Diminuir o Ciclo de Vida dos Produtos	Diminuição do tempo de vida útil dos produtos e aumento da renovação tecnológica	Obsolescência Incerteza

Fonte: Realização pela própria, segundo Carvalho et. al. (2012).

2.5.3 *Just-In-Time*

Alguns autores consideraram que o *just-in-time* (JIT) representa um sistema de inventário que não armazena *stocks*, existe um aproveitamento total dos produtos e só serão pedidas novas unidades quando se pretender produzir para venda. Assim, permite à empresa baixar os custos afetados ao inventário, o que irá ter influência nos seus resultados (Monden, 1983).

Outros autores referem o JIT como a eliminação total dos desperdícios na cadeia de abastecimento, sendo um sistema da estratégia pull em que as compras só serão realizadas quando necessárias (Carvalho et. al., 2012).

2.5.4 Procurement

Segundo diversos autores representa o estabelecimento de especificações e parâmetros das exigências requeridas a nível de asseguramento de abastecimento. Representa a procura e triagem de fornecedores para satisfazerem as necessidades de abastecimento da empresa (Carvalho et. al., 2012).

2.5.5 Fluxograma

Segundo diversos autores os fluxogramas detalham os processos das empresas, evidenciando os fluxos físicos e informacionais, transmitindo a sequência lógica das atividades da empresa. As análises críticas aos processos conduzem a melhorias operacionais (Carvalho et. al., 2012).

2.6 Conceitos Financeiros

2.6.1 Cash Flow

Segundo diversos autores, os *Cash Flows* representam os fluxos líquidos gerados ou despendidos pela empresa. Estes são designados fluxos de tesouraria sob a forma numérica. São uma representação de todos os recebimentos e pagamentos durante um período de tempo (Soares, José, Pinho, & Couto, 2007). Os *Cash Flows* de exploração são os mais privilegiados quanto a análises dos fluxos financeiros, porque representam o confronto entre os pagamentos e os recebimentos do investimento. O *Cash Flow* divide-se em dois: o *Cash Flow* de investimento, que resulta dos pagamentos relacionados às despesas com investimento, assim como os recebimentos ligados à extinção dos projetos; o segundo é o *Cash Flow* de exploração, que se refere aos pagamentos e recebimentos de exploração (Barros, 2000).

2.6.2 Passivo, Ativo e Capital Próprio

Os ativos são recursos que uma entidade controla, que resultam de acontecimentos passados, é espectável que estes contribuam para os benefícios económicos futuros da entidade. No que diz respeito aos passivos, estes podem ser definidos como elementos de medição da posição financeira que representam uma obrigação presente da empresa, proveniente de acontecimentos passados, da liquidação da qual se espera que resulte um pagamento e saída de caixa, incorporando benefícios económicos. Por fim, o capital próprio representa o interesse residual nos ativos da entidade, depois de deduzir todos os seus passivos (Diário da República, 2009).

Os fixos tangíveis são aqueles que a empresa possui para utilização própria, na produção ou para fornecimento de bens e/ou serviços, enquanto os ativos fixos intangíveis são ativos que não possuem substância física, no caso das propriedades de investimento estas são definidas como imóveis detidos pela empresa para a valorização de capital ou obtenção de rendas (Rodrigues, 2010).

2.6.3 Balanço e Demonstração de Resultados

O balanço e a demonstração de resultados representam demonstrações financeiras que permitem realizar análises históricas e de projeção da evolução do negócio, devendo ser incluídas num plano de verificação da viabilidade de um negócio. O balanço é mensurado através de três elementos: o passivo, os capitais próprios e o ativo. A demonstração de resultados está relacionada com os gastos e os rendimentos do negócio (Diário da República, 2009; Gonçalves, 2009).

2.6.4 Valor Atualizado Líquido

A viabilidade económica dos projetos é aferida através da confrontação entre os custos e os benefícios, ou seja, os fluxos financeiros, com base na rendibilidade. Contudo, deve-se ter em conta o custo de oportunidade desses fluxos no tempo, que se traduz na atualização dos fluxos, tendo em conta o risco implícito. Em seguida está apresentada a fórmula de cálculo do valor atualizado líquido, que irá permitir aferir a rendibilidade do projeto:

$$VAL = -CI + \sum_{t=1}^n \frac{CFE_t}{(1 + k_t)^t}$$

Em que:

CI= custo do investimento; CFE= *Cash Flow* de Exploração; k= taxa de atualização; n= vida útil do investimento.

Caso o VAL seja positivo, o investimento deve ser implementado; este é o VAL base de decisão quanto aos investimentos, ou seja, o investimento é viável caso $VAL > 0$. Caso o VAL seja igual a zero significa que não existem efeitos sob a riqueza, pelo que é indiferente; todavia, se o valor for negativo o projeto deve ser rejeitado, a não ser que existam razões estratégicas para não rejeitar (Soares, José, Pinho, & Couto, 2007).

2.6.5 Taxa Interna de Rendibilidade

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é uma análise similar ao VAL, contudo tem início nos fluxos líquidos previstos, o que deixa o VAL com valor nulo, sendo que a taxa de atualização é a incógnita a estimar. A regra de aceitação do TIR difere da do VAL, tendo o valor de ser superior ao custo do capital para ser aceite, caso contrário deve ser rejeitado (Soares, José, Pinho, & Couto, 2007). O TIR representa “a taxa que um investidor obtém em cada ano sobre os capitais que estão investidos no projeto” (Barros, 2000, p. 95).

2.6.6 *Payback Period*

O *Payback Period* representa o tempo que leva um projeto a recuperar do investimento de capital, ou seja é o tempo que leva à empresa obter receitas que superem o investimento feito (Barros, 2000).

2.6.7 Análise de Cenários

Esta análise consiste numa reformulação no estudo anteriormente efetuado, estabelecendo alterações que afetaram a rentabilidade e viabilidade dos projetos, devendo ser definidos três diferentes cenários: um otimista, um pessimista e outro realista. Esta análise deve ser utilizada como meio de auxílio as decisões estratégicas da empresa e irá permitir verificar os impactos das decisões estratégicas na viabilidade do projeto (Soares, José, Pinho, & Couto, 2007).

II. COMPONENTE METODÓLOGIA

A metodologia de trabalho usada nas pesquisas efetuadas para este projeto assentou em pesquisas em artigos científicos, artigos em publicações de revistas e *sites* de estatística na internet, complementarmente foram efetuadas pesquisas em livros.

A pesquisa efetuada em artigos científicos e nos livros teve como principal intuito a recolha de base científica e teórica para fundamentar e basear a tomada de decisão ao longo do projeto, tais como, quais as análises a ter em consideração face a um projeto empreendedor. Teve-se a preocupação em recolher informação de autores que são amplamente referenciados nas suas áreas de pesquisa, contudo teve-se em conta as datas das publicações, para que as análises não fossem desproporcionais face à atual conjuntura socioeconómica. Após avaliação desses conteúdos foi efetuada a seleção dos quais seriam úteis colocar no projeto.

As publicações em revistas e *sites* possibilitam uma visão e análise mais atual e do segmento alvo, aquando das informações recolhidas, ajudando na análise do mercado e na estruturação do *marketing-mix* do projeto. As informações recolhidas foram estatísticas sobre o setor do Street Food em Portugal, informações acerca do setor, tais como, tendências e artigos de opinião de empreendedores do ramo. Nesta pesquisa predominou as referências mais recentes, em *sites* e fontes de referência, tais como, INE e a associação de Street Food Portugal.

Foram ainda efetuados diversos contatos presenciais e via correio eletrónico com as Juntas de Freguesia e a Câmara Municipal de Lisboa, nomeadamente o Gabinete do Empreendedor, a fim de recolher informação acerca da constituição da empresa, custos de criação e de informações referentes às licenças necessárias para dar início à atividade. Foram feitos contatos com a *Kioske* Street Food, face ao pedido de orçamento para um quiosque.

III. PROJETO

O projeto irá ter um total de doze pontos de análise e exposição de conteúdos e decisões operacionais e estratégicas. Iniciar-se-á com um sumário executivo das temáticas a tratar ao longo do projeto, segue-se a descrição da ideia, enquadramento da atividade em termos legais e normativos, análise ao meio envolvente, análise ao setor do Street Food em Portugal, análise à concorrência e mercado. Posteriormente, é feito o plano de marketing, é delineada a estrutura organizacional e dos recursos da empresa, principais dimensões de desempenho e plano operacional.

O objetivo principal do projeto é verificar a viabilidade do mesmo, pelo que os pontos mais importantes para esta verificação são as demonstrações financeiras, os indicadores de viabilidade e a viabilidade social e ambiental do projeto.

3 Sumário Executivo

O nome do negócio é “ChocoMania” e está inserido no setor de restauração e bebidas não sedentárias, número 56107, segundo a classificação das atividades económicas (CAE).

A missão da “ChocoMania” é criar valor ao cliente final, proporcionando uma experiência única dos sabores nacionais de uma forma cómoda, enquanto a visão é tornar-se numa das principais referências do Street Food em Portugal. Os valores são assegurar os padrões de qualidade dos produtos, relacionamento de confiança entre os clientes e colaboradores e respeito pelos produtos nacionais e tradicionais;

Este projeto é uma ideia vencedora, porque aposta num produto típico da cozinha portuguesa, cuja oferta se encontra muito limitada geograficamente, quase exclusivamente efetuada no Distrito de Setúbal.

A promotora deste projeto detém conhecimentos e experiência no ramo da restauração, nomeadamente acerca da confeção das refeições, gestão de *stocks*, CRM e gestão de pessoas. A promotora tem conhecimento acerca de diversos fornecedores capazes de satisfazer as necessidades da proposta em análise.

O setor de Street Food em Portugal está neste momento na moda e existe uma oferta muito diversificada, contudo concorrentes diretos, ou seja, que vendem o mesmo produto, existem poucos.

Os recursos humanos necessários para este negócio serão de um colaborador para operar no quiosque, tendo como materiais o quiosque propriamente dito, os materiais para a confeção da comida, refrigeração para comida e bebidas. Está definido que será realizado um investimento de 45000€ na empresa, em que 30000€ serão obtidos através de empréstimo a partir de um programa do Instituto para o Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Este trabalho tem como objetivo a verificação da viabilidade social e ambiental do projeto, para tal é necessário que sejam medidos alguns itens de avaliação das decisões da empresa. Os indicadores que irão possibilitar esta análise são o valor atualizado líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o período de retorno de investimento.

4 Descrição do Negócio

Este negócio é uma *start-up* cujo conceito é levar um produto tradicional da cozinha portuguesa para outros mercados internos. A promotora vê potencial no produto oferecido, por ser muito popular, tanto para residentes, como para visitantes e estrangeiros, no entanto a sua oferta está limitada à área geográfica do distrito de Setúbal. Seria uma mais valia para a capital ter um negócio que enaltece a tradicionalidade da nossa cozinha.

A ideia de negócio consiste num quiosque de venda de choco frito e produtos alimentares à base de choco frito vendido na via pública, em feiras e festivais. Pretende-se que a comida seja fácil de comer e de confeccionar. Os produtos a serem comercializados são o choco frito, batatas fritas e bebidas alcoólicas e não alcoólicas, oferecendo um produto tradicional da cozinha portuguesa noutra área geográfica.

A missão da empresa é criar valor ao cliente final, proporcionando uma experiência única dos sabores nacionais de uma forma cômoda, com a visão de tornar-se numa das principais referências do Street Food em Portugal, valorizando os padrões de qualidade dos produtos, relacionamento de confiança entre os clientes e colaboradores, respeito pelos produtos nacionais e pelos produtos tradicionais.

Pretende-se que o projeto tenha viabilidade económica no espaço de 5 ou menos anos, fazendo com que os custos sejam ultrapassados pelas receitas do negócio. A promotora pretende que o negócio expanda em número de quiosques na capital e no país, tentando levar a todo o país um produto tradicional, que não está acessível a todos. Com a expansão pretende-se fomentar a criação de emprego devido à necessidade de ter um funcionário em cada quiosque.

Na criação de uma empresa a primeira preocupação é a escolha da denominação social, neste caso a escolha foi criar uma Sociedade Unipessoal por Quotas cujos custos são cerca de 400€, e a empresa poderá operar apenas com um sócio, neste caso a promotora. Caso o negócio não tenha o sucesso expectável, a dissolução deste tipo de sociedade não acarreta custos (Criar e Instalar uma Empresa - Constituição e Licenciamento de uma Empresa, s.d.).

A criação da empresa é feita *online* com uma visita ao balcão do empreendedor em Lisboa para esclarecimentos de dúvidas pontuais. Está presente no Anexo 1 o modelo de pacto social que rege as sociedades unipessoais por quotas, onde estão descritos todos os documentos necessários para a criação da empresa e algumas das obrigações da mesma (Empresa Na Hora: Pactos, s.d.).

Seguidamente, é necessário definir os dados da empresa, sede social, objeto social, CAE e capital social que estão apresentados mais à frente. Contudo, nas sociedades unipessoais o sócio pode escolher o seu próprio capital social (Decreto-Lei n.º 33/2011, 2011).

Complementarmente, é obrigatório a adesão a um centro de arbitragem de conflitos. O centro que gere o negócio é o centro de nacional de informação e arbitragem de conflitos e de consumo, com sede em Lisboa (Criar e Instalar uma Empresa - Constituição e Licenciamento de uma Empresa, s.d.). O processo termina com a assinatura da documentação necessária e pagamento das verbas correspondentes, cerca de 400€.

A empresa será constituída na designação social de Empresário em Nome Individual, que terá a sua sede em Brejos da Carregueira de Baixo, Lote 58. O negócio está sujeito ao CAE 56107 que diz respeito a restauração e bebidas não sedentárias sendo que é o negócio por meio móvel e em que há alteração/confeção dos alimentos comprados. Por existir transformação no alimento não pode estar sujeito ao CAE de comércio a retalho em bancas de feiras e unidades de venda. O capital social da empresa é de 45000€, que corresponde ao valor do investimento realizado inicialmente na empresa.

A promotora do projeto chama-se Jessica de Jesus Nunes António, tem 24 anos e é licenciada em Gestão da Distribuição e da Logística pelo Instituto Politécnico de Setúbal, e frequenta o mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, na Universidade Europeia. Em termos profissionais, trabalha numa empresa familiar há 9 anos no ramo da Restauração e bebidas, tendo passado pelo serviço de mesa, balcão, gestão de pessoas, gestão de clientes e operações logísticas. A promotora vê este projeto como uma oportunidade de iniciar a sua carreira como empresária, sendo que tem como uma das suas ambições prosperar no ramo empresarial.

Pretende ainda vingar num projeto com a sua marca, procurando novos mercados e novos conceitos, levando os produtos tradicionais da sua região a todo o país. Este projeto é o culminar de anos de trabalho e estudo, em que a promotora pretende aplicar os seus conhecimentos académicos e profissionais na aplicação deste projeto.

5 Enquadramento da Atividade

Esta atividade está sujeita a um enquadramento legal específico, pois como irá operar na venda de produtos transformados em meios móveis está diretamente abrangido pelo CAE 56107 de restauração e bebidas não sedentárias. É necessária uma licença de ocupação do espaço público para o exercício desta atividade, no entanto, terá de ser pedida junto das juntas de freguesia. A câmara de Lisboa não tem protocolo aprovado sobre este tema pelo que caso seja feito um pedido diretamente na câmara este fica como indeferido.

Os pedidos têm que ser realizados individualmente em cada junta e caso se pretenda estar presente em mais do que uma freguesia, ter-se-á que efetuar o pedido à câmara. Este processo para além das burocracias tem um custo aproximado de 400€ por cada pedido de licença, contudo, mesmo que o pedido não seja aprovado o valor não é restituído.

O negócio tem de obedecer ainda as regras de higiene e segurança no trabalho, de forma a assegurar a segurança dos seus clientes e funcionários, sendo que, para tal será contratada uma empresa de consultoria para estas questões. Terá de ser assegurada a existência de fichas técnicas para os produtos de limpeza e alimentares.

O Decreto-Lei n.º 33/2011, de 7 de março, refere-se às regras acerca dos capitais sociais para as sociedades unipessoais por quotas, ficando esclarecido que neste caso é o sócio o decisor acerca desse montante (Decreto-Lei n.º 33/2011, 2011).

O Regulamento (EU) n.º 1169/2011 refere-se à prestação de esclarecimento aos consumidores sobre os géneros alimentícios, ou seja, dos seus componentes alergénicos (Europeia, 2011). O Decreto-lei n.º 58/2016 diz respeito ao direito a atendimento prioritário aos consumidores; este direito refere-se a pessoas com deficiência ou incapacidade, pessoas idosas, grávidas e a pessoas acompanhadas de crianças de colo (Decreto-Lei n.º 58/2016, de 29 de agosto, 2016).

O Decreto-lei n.º 106/2015 vem alterar os artigos 3º e 4º do decreto-lei n.º 50/2013 e estabelece a proibição “independentemente de objetivos comerciais, vender ou, com objetivos comerciais, colocar à disposição, bebidas alcoólicas em locais públicos e em locais abertos ao público” (Decreto-Lei n.º 106/2015 - Diário da República n.º 115/2015, Série I de 2015-06-16

- DRE, 2015) a menores de idade e a quem se apresente notoriamente embriagado ou aparente possuir anomalia psíquica.

A Lei n.º 7-A/2016 refere-se à alteração ao IVA na restauração, em que passam a existir duas taxas, uma normal (23%), que diz respeito a bebidas alcoólicas, refrigerantes, sumos, néctares e águas gaseificadas, e uma taxa intermédia (13%), que inclui bebidas alcoólicas, refrigerantes, sumos, néctares e águas gaseificadas (Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março, 2016).

No que diz respeito a incentivos, existem vários produtos bancários e incentivos do Estado, desde empréstimos à ajuda operacional, quer a nível financeiro como a nível da gestão das operações. Estão disponíveis, através do Instituto para o Emprego e Formação Profissional (IEFP), diversas linhas de crédito, tais como: Linha de Crédito - INVEST+, com apoios até 200.000€ e MICROINVEST, com apoio até 20.000€. Ambas as linhas de crédito estão sujeitas a 2 anos de carência de capital, reembolso de 5 anos com prestações mensais (amortizações constantes de capital). As condições de juro da Euribor são a 30 dias, acrescida de 0,25%, com taxa mínima de 1,5% e máxima de 3,5% (o 1.º ano de juros é integralmente bonificado e o 2.º e o 3.º ano são bonificados parcialmente pelo IEPF) (IEFP, 2015).

Estes programas são disponibilizados pelos bancos, ou agentes financeiros, tais como, Millennium BCP, Montepio, Novo Banco, Caixa Agrícola e Caixa Geral de Depósitos.

Para que o empreendimento seja aceite tem que passar por um processo de aprovação, sendo que os indivíduos têm que estar inscritos no centro de emprego e deverão estar abrangidos por pelo menos uma das seguintes situações: que estejam inscritos há pelo menos 9 meses; ter entre 18 e os 35 anos à procura do primeiro emprego; nunca tenha trabalhado; e por último, trabalhadores independentes cujo rendimento seja inferior à retribuição mínima mensal garantida.

Existem quatro restrições que passam por: não criar mais de 10 postos de trabalho; não exceder o limite de 200 000€; o projeto deve apresentar viabilidade económica; e o projeto deve estar operacional no mesmo ano em que o crédito é disponibilizado (IEFP, 2015).

6 Análise do Meio Envolvente

Neste capítulo será realizada uma análise contextual e ao setor de atividade. Este estudo será assegurado pela análise PESTEL e análise Porter, que serão descrevidas nos subcapítulos seguintes.

6.1 PESTEL

A análise PESTEL possibilitará o estudo do meio envolvente ao setor de mercado em que o projeto se insere.

Em seguida, na tabela 2, poder-se-ão analisar os resultados obtidos acerca dos fatores políticos que condicionam e/ou que fomentam oportunidades de melhoria para a empresa ou setor negocial.

Tabela 2 - PESTEL | Fatores Políticos

Fatores Políticos
<ol style="list-style-type: none">1. Processo de licenciamento é demorado, com a câmara de Lisboa a não ter um plano de ação municipal. Responsabilidade remetida para as freguesias.2. Criação do Imposto sob o açúcar nas bebidas.3. Estabilidade governativa (Report, 2016), ao passo que apresenta muita instabilidade política.4. Burocracia governamental gerando ineficiência (Report, 2016) (APED, 2014)
Constrangimentos
<ol style="list-style-type: none">1. A demora na atribuição de licenciamento, a pouca agilidade de todo o processo, assim como, os custos associados são uma das principais barreiras à entrada neste setor. Há uma incerteza em relação à atribuição de licenças, que pode levar operadores a não entrarem no mercado.2. Afeta o preço final que será cobrado ao cliente e afeta os custos dos empresários, que terão de ter em conta este imposto no cálculo do <i>Food Cost</i>.3. a) Medidas são inconstantes e existe desconfiança face aos cumprimentos das metas governativas. b) Empresários têm de lidar com diversas tomadas de decisão de vários governos que afetam diretamente a produtividade dos seus negócios, tais como, o aumento ou a diminuição do IVA, ou até menos o Imposto sob o açúcar.4. Processos demorados de atribuição de apoios ao investimento, aprovação de pedidos entre outras operações.
Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Este processo varia de freguesia para freguesia, pelo que existe muita escolha no município de Lisboa, para além disto existe muito mais mercado para a atividade.2. a). Fomenta a criação de alternativas com menos teor de açúcar, por exemplo <i>Smoothies</i>. b). Possibilidade de utilização de produtos substitutos.3. A crise política não afeta a confiança global na república portuguesa, a crise está associada aos operadores do ramo ao invés do próprio sistema governativo.4. É um entrave à entrada de mais concorrentes no mercado.

Fonte: Elaboração e análise própria a partir de dados obtidos em (Report, 2016).

Em seguida, na tabela 3, poder-se-á analisar os resultados obtidos acerca dos fatores sociais que condicionam e/ou que fomentam oportunidades de melhoria para a empresa ou setor negocial.

Tabela 3 - PESTEL | Fatores Sociais

Fatores Sociais	
5.	Consumidores elegem produtos novos, de consumo mais cómodo e rápido (Lusa, 2015).
6.	Consumidores influenciáveis pelas tendências das redes sociais e que estão constantemente em movimento (Street Edição, s.d.).
7.	Crescente interesse pelo turismo gastronómico (Delgado, 2017).
Constrangimentos	
5.	Tempo de espera elevado pode levar a desistências, assim como produtos cujo consumo seja muito demorado.
6.	Uso incorreto das ferramentas de interação <i>online</i> pode prejudicar um negócio emergente.
7.	Muita oferta pode confundir ou desinteressar o consumidor.
Oportunidades	
5.	Esta nova vaga de consumidores é propícia à proliferação de negócios que facilitam a acessibilidade aos bens, Street Food, Fast Food, entre outros.
6.	As redes sociais são uma plataforma de interação que as empresas podem usar como meio de comunicação ativa da empresa. É um canal cujos custos são bastante diminutos e está diretamente ligado ao cliente. Uma ótima ferramenta de marketing.
7.	Os consumidores estão cada vez mais abertos para experimentarem novos sabores, novas sensações, trazer novos produtos para o mercado é fundamental. Os novos consumidores gostam de ser surpreendidos e têm interesse pela comida.

Fonte: Elaboração e análise própria a partir de dados obtidos em (Lusa, 2015; Street Food Portugal, s.d.; Delgado, 2017).

Em seguida, na tabela 4, poder-se-ão analisar os resultados obtidos acerca dos fatores económicos que condicionam e/ou que fomentam oportunidades de melhoria para a empresa ou setor negocial.

Tabela 4 - PESTEL | Fatores Económicos

Fatores Económicos	
8.	Taxa de PIB é de 1,6% para 2016 no último trimestre de 2016 (INE, Contas Nacionais Trimestrais – Estimativa Rápida, 2016).
9.	Taxa de Desemprego desceu em 2016 (Banco de Portugal, 2016).
10.	Previsão de descida da Taxa de Desemprego para 2017 (Banco de Portugal, 2016).
11.	Baixo risco de inflação (Report, 2016).
12.	Infraestruturas favorável para parceiros negociais (Report, 2016).
13.	Taxa de Juros e impostos pouco atrativos para investidores (Report, 2016).
14.	Difícil acesso a financiamentos (Report, 2016).
Constrangimentos	
8/14. Portugal ainda recupera de uma crise política, o que pode configurar desinteresse em investir no país. As constantes alterações nas taxas e a instabilidade dos juros não fomentam o investimento. Existe ainda muita burocracia e muita dificuldade na atribuição de financiamentos. Os empresários sentem cada vez mais este problema, que condiciona os investimentos novos e até mesmo os atuais negócios.	
Oportunidades	
8/12. Os índices portugueses têm vindo a melhorar, os empresários são uma forte ajuda na diminuição do desemprego e existe uma estimulação do consumo interno. 14. Os empresários têm o desafio de procurarem alternativas de investimento, podendo recorrer a diversas entidades e até mesmo com ajuda de familiares e amigos.	

Fonte: Elaboração e análise própria a partir de dados obtidos pela Report 2016

Em seguida, na tabela 5, poder-se-ão analisar os resultados obtidos acerca dos fatores ambientais que condicionam e/ou que fomentam oportunidades de melhoria para a empresa ou setor negocial.

Tabela 5 - PESTEL | Fatores Ambientais

Fatores Ambientais
15. Consumidores com cada vez mais consciência ecológica. “Ano Internacional do Turismo Sustentável” (Delgado, 2017).
Constrangimentos
15. Custo de investimento em alternativas sustentáveis.
Oportunidades
15. Trazer aos clientes alternativas saudáveis e que respeitem o ambiente.

Fonte: Elaboração e análise própria a partir de dados obtidos em (Delgado, 2017).

Em seguida, na tabela 6, poder-se-ão analisar os resultados obtidos acerca dos fatores tecnológicos que condicionam e/ou que fomentam oportunidades de melhoria para a empresa ou setor negocial.

Tabela 6 - PESTEL | Fatores Tecnológicos

Fatores Tecnológicos
16. Crescente tendência de partilhas de imagens que possibilita a criação de conteúdo que os prestadores de serviços utilizam como ferramenta de <i>marketing</i> digital (Delgado, 2017).
17. Crescente número de utilizadores de redes sociais (Lusa, 2016).
18. As redes sociais com maior taxa de penetração são, o Facebook (93,6%), o YouTube (41,4%), o Google+ (40,2%), o LinkedIn (37,3%), o Instagram (28,9%) e o Twitter (23,6%) (Lusa, 2016).
Constrangimentos
16/18. As redes sociais têm muitos canais de informação que, por vezes, correm o risco de serem excessivos. Existe muita informação mal estruturada que induz os possíveis clientes em erro.
Oportunidades
16/18. Uso das plataformas <i>online</i> e nas redes sociais como uma ferramenta de <i>marketing</i> . Custo de investimento em marketing através das redes sociais é diminuto.

Fonte: Elaboração e análise própria a partir de dados obtidos em (Delgado, 2017; Lusa, 2016).

Em seguida, na tabela 7, poder-se-ão analisar os resultados obtidos acerca dos fatores legais que condicionam e/ou que fomentam oportunidades de melhoria para a empresa ou setor negocial.

Tabela 7 - PESTEL | Fatores Legais

Fatores Legais	
19. Licença de ocupação do espaço público em Lisboa da responsabilidade das freguesias. 20. Setor alimentar é supervisionado pela ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica.	
Constrangimentos	
19. Demora no processo de validação e os custos são os principais constrangimentos. Para além disto existe uma dificuldade acrescida em pedir licença para diversas freguesias. 20. Falta de conhecimento acerca de todas as exigências legais exigidas.	
Oportunidades	
19. Contato direto com as freguesias pode dar ao empresário a noção direta acerca dos ideais dos presidentes de junta, quais as suas preocupações, onde serão as localizações preferenciais para ambas as partes. Poderá existir uma negociação muito mais aberta e objetiva. 20. Existência de diversos cursos de HACCP que ajudam na aquisição de conhecimento na área de segurança alimentar. Diversas empresas operam no ramo da segurança alimentar que fornecem serviços de consultadoria e auditoria as empresas, apresentando relatórios de melhoria de processos e normas.	

Fonte: Elaboração e análise própria a partir de dados obtidos na Câmara Municipal de Lisboa.

6.2 Análise das 5 Forças de Porter para o Setor

6.2.1 Ameaças de Novas Entradas

No que diz respeito a novas entradas no mercado há que considerar que os valores de investimento inicial são bastante atrativos, assim como o retorno do investimento é rápido, dado que varia entre 9 meses a 3 anos. Estes fatos são as principais razões para considerar que o risco de entrada de novos concorrentes seja elevado (Street Edição, s.d.).

O processo de licenciamento ainda é um obstáculo, no entanto, existem muitas formas de operar no setor que não passam pelas freguesias ou câmaras. Eventos, feiras e festas são ótimas localizações para dar a conhecer o negócio.

6.2.2 Poder dos Fornecedores

O comércio por grosso para os produtos alimentares, bebidas e tabaco registou um aumento face a 2013, fixando-se em 23% no ano de 2014. Contudo, neste mesmo ano foi verificado pela análise realizada pelo INE, que no comércio a retalho os operadores que laboram com este tipo de produtos detêm a maior quota de mercado no retalho (INE, 2014).

Existem diversos fornecedores a operar neste setor, desde distribuidores alimentares, produtores, grandes superfícies comerciais e comércio local. Outra das opções, para alguns produtos, será a produção própria, como é o caso dos produtos agrícolas, tais como, salsa, coentros, legumes, entre outros. Existem operadores como os *discounts* que trabalham com

base em preços mais baixos que a concorrência, apesar dos produtos satisfazerem a mesma necessidade, por norma estes retalhistas operam com produtos com marcas próprias ou pouco conhecidas no mercado. Outra das tendências atuais é a proliferação das marcas próprias nos retalhistas alimentares, o que lhes permite aumentar a competitividade face aos *discounts*, com produtos a preços mais competitivos (INSIGHTS, 2017).

6.2.3 Poder dos Consumidores

O Street Food é um conceito recente e em crescimento e a sua base de clientes ainda não está definida, contudo, teve um crescimento de mais de 90%, desde 2015. Os clientes ainda não têm muita escolha, apesar do número de operadores ter vindo a subir ao longo do tempo. Os operadores ainda não sentem a pressão dos consumidores, no que diz respeito ao preço dos produtos, estando, nesta fase ainda muito ligada à qualidade. Os consumidores procuram produtos saudáveis, fáceis de consumir, apreciam novidades e, especialmente os turistas, privilegiam produtos com história (Street Edição, s.d.).

6.2.4 Ameaça de Produtos Substitutos

No mercado alimentar existem muitas outras alternativas e é relativamente fácil encontrar alternativas. Os produtos substitutos são variados e são uma das principais ameaças ao negócio.

6.2.5 Rivalidade entre Concorrentes

Existem muitas empresas a operar no mercado alimentar; complementarmente este é um setor em crescimento, face aos anos antecedentes a 2014. Segundo dados do estudo “*Consumer Food Service in Portugal*”, de 2016, as empresas operadoras renovaram-se e inovaram nas ofertas, acompanharam as tendências de produção dos produtos locais e dos produtos gourmet. Esta melhoria na oferta é acompanhada do aumento do número turistas que privilegiam a cozinha típica (Neomarca, 2016).

No que diz respeito à concentração de operadores do retalho dos serviços alimentares Lisboa detêm a maior percentagem com 30% seguida das zonas do Norte com 26% e Centro com 19%, por fim fica o Algarve com 13% (Neomarca, 2016).

Apesar de existir muita concorrência, o setor está a mudar e estão a emergir novas formas de fornecimento dos produtos alimentares, daí a proliferação dos quiosques nos últimos anos, que vão ao encontro das necessidades dos consumidores.

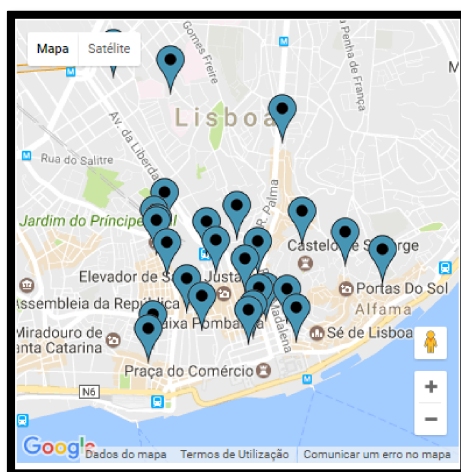
7 Caracterização do Setor do Street Food em Portugal

Neste capítulo pretende-se apresentar a dimensão do setor do Street Food em Portugal, bem como a identificação das tendências e dos sistemas de incentivos que serão usados no projeto.

Segundo um estudo levado a cabo pela Street Food Portugal, este tipo de negócio tem um valor de mercado global de 5 700 000€ tendo um investimento por negócio que ronda os 28 000€, que inclui equipamentos e infraestruturas. Até 2015 existiam 268 Food Trucks em Portugal, correspondendo a 205 investidores, tendo uma média de dois empregados por negócio. As perspetivas de retorno de investimento são de 25 meses, sendo que tem variado entre 9 meses a 6 anos nas empresas analisadas.

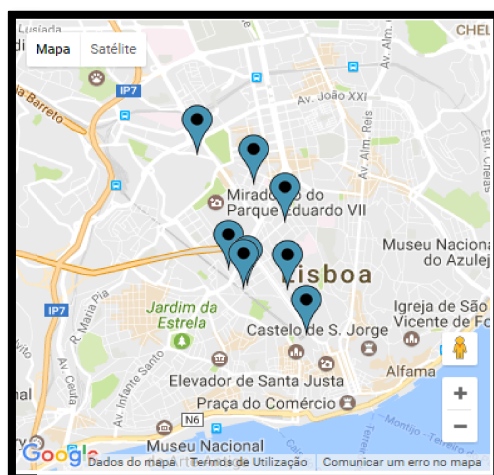
Nas freguesias de Santa Maria Maior e da Misericórdia estão localizadas a maioria das unidades hoteleiras do Município de Lisboa e estas incluem desde *hostels*, *aparthotéis* e hotéis desde 2 até 5 estrelas, sendo possível verificar esta presença demarcada nas figuras 1 até à 3, abaixo representadas (ONDE FICAR, 2017).

Figura 1 - Hostels em Lisboa



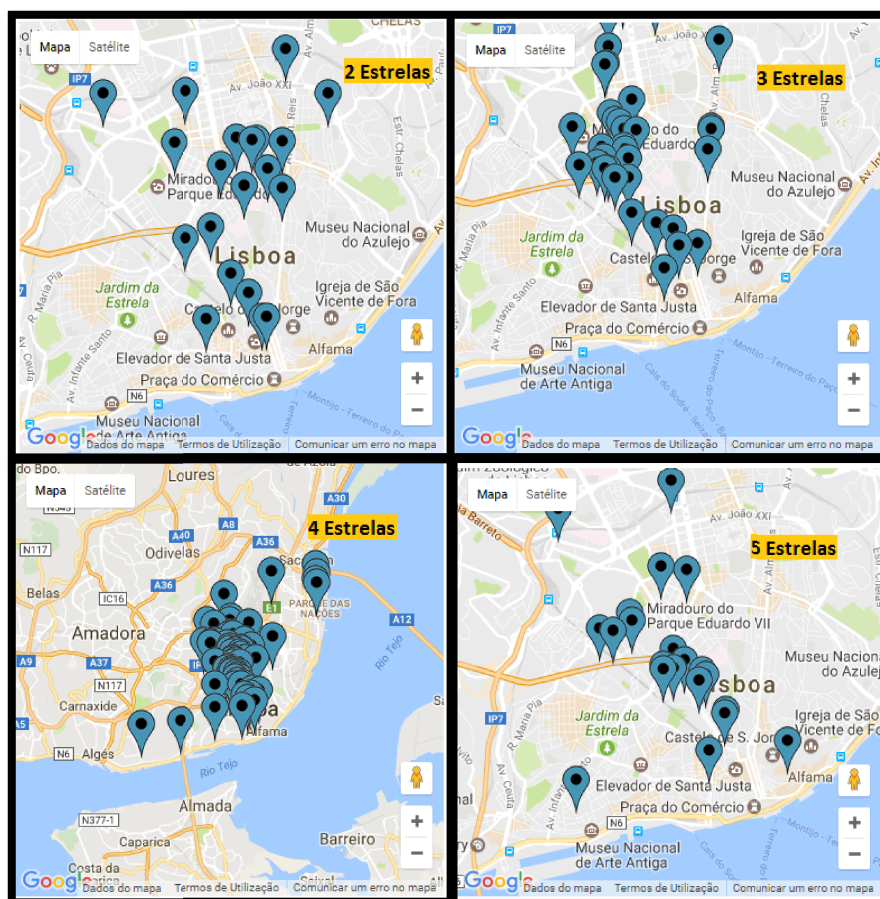
Fonte: Imagem retirada do site da Câmara Municipal de Lisboa, visitado no dia 06/05/2017.

Figura 2 - Aparthotéis



Fonte: Imagem retirada do site da Câmara Municipal de Lisboa, acessado no dia 06/05/2017.

Figura 3 - Hotéis de 2 até 5 Estrelas



Fonte: Imagem retirada do site da Câmara Municipal de Lisboa, acessado no dia 06/05/2017.

As figuras confirmam a presença de diversas unidades hoteleiras nas duas freguesias, o que se traduz em muitos turistas, para além disso existe uma grande proximidade com os principais portos de embarque e desembarque de cruzeiros (Previsão de Navios de Cruzeiro, 2017).

Lisboa subiu em 40% no que diz respeito a escalas de cruzeiros efetuados em Lisboa (Negócios, 2017).

As freguesias têm ótimos acessos rodoviários e metropolitanos, para além dos acessos fluviais existentes. Este aglomerar de infraestruturas fomenta a movimentação de pessoas na capital. A empreendedora irá aproveitar a chegada dos cruzeiros para definir os seus horários e locais de venda, através de uma pesquisa e análise das chegadas aos portos, no site do porto de Lisboa.

Segundo uma publicação do grupo Restalia, existem cinco principais tendências presentes: a comida vegetariana, produtos frescos e naturais, beleza dos produtos, alimentos com história, valor do regional (Restalia, 2016). A publicação Travel&Taste, refere tendências como menos carne e mais peixe, regresso às origens e vinho (Rosa, 2016).

A associação de street Food em Portugal evidenciou como tendências os produtos novos, o apreço por tudo o que é novidade, o consumo imediato e consumidores cada vez mais atentos às tendências globais, que são influenciados pelas redes sociais, que são chamados de nómadas urbanos, estando sempre à procura da novidade mais recente.

8 Análise da Concorrência

Neste ponto proceder-se-á a uma breve análise à concorrência no setor do Street Food em Portugal.

O setor do Street Food em Portugal caracteriza-se por ter 268 unidades em 2015, que se distribuem na sua maioria pela capital, Lisboa que representa 64% do mercado. Em seguida, com 15,5% dos operadores, encontra-se o Porto e por fim, o Algarve com 9,5%.

Está compilada a análise realizada ao setor concorrencial na tabela 8, onde se encontram representados os grupos dos principais concorrentes para o “ChocoMania”, assim como, a média de preços praticados e pontos fortes e fracos. Foram reconhecidos como sendo concorrentes os negócios Street Food, os Fast Food e os restaurantes, cada um destes tipo de concorrentes têm diferentes serviços, atendimento e produtos. O concorrente mais direto é o “Choco Louco” cujo produto usado como base dos pratos é o choco frito. Este negócio iniciou-se no Street Food e atualmente tem localização fixa na Rua da Rosa 39, Lisboa 1200-381, Portugal.

Tabela 8 - Concorrentes

Empresa	Classificação	Forças	Fraquezas
Street Food	6€/Menu	Ingestão rápida; Comer em movimento; <i>Take Away</i> prático; Serviço rápido;	Não tem infraestruturas de apoio (WC's, mesas, bar, espaço mais cómodo,...);
Fast Food	5€/Menu	Ingestão rápida; Comer em movimento; <i>Take Away</i> prático; Disponibilidade de infraestruturas de apoio; Serviço rápido;	Comida menos saudável; Produção em massa muito pouco personalizada
Restaurantes	20€/pessoa	Comodidade; Serviço de Mesa; Escolha variada;	<i>Take Away</i> menos prático; Serviço mais lento;

Fonte: Elaboração própria através de pesquisa de mercado

O principal fator diferenciador do negócio é o produto base, o choco frito. Este é um produto que não está divulgado pela capital, nem está muito disponível. Sendo um produto típico do distrito vizinho, e por cada vez mais este destino ser visitado por turistas oriundos da zona de Lisboa faz com que este produto não seja desconhecido e seja até muito apreciado. Outra das diferenciações será o próprio processo produtivo, que será primordial no desfaseamento do tempo de confeção do produto, através de técnicas e processos de preparação do produto.

9 Análise do Mercado

Neste capítulo está presente a análise ao mercado do Street Food em Portugal, onde está presente uma avaliação à localização escolhida para a realização do projeto. Está presente uma verificação dos serviços existentes na área e as características que levem a que a área escolhida seja uma mais valia para a implementação do negócio. Está ainda presente uma projeção dos projetos em que a empresa estará envolvida nos 10 primeiros anos de atividade, assim como a sua devida localização. Posteriormente, está a avaliação à envolvente externa e interna da empresa com a análise SWOT.

9.1 Localização

A escolha do mercado tem que ter em consideração diversos parâmetros, tais como, os concorrentes que operam no mesmo, os clientes alvo, os acessos, a estrutura demográfica da

região e se o mercado está sujeito à sazonalidade. No caso do Street Food existe outra variante, a do licenciamento que é necessário para este tipo de negócio. Os licenciamentos (como foi explicado no ponto 5) para este tipo de negócio têm de ser pedidos antecipadamente junto da freguesia em que pretende realizar a atividade; após aprovação é possível dar início à atividade. O mercado onde o negócio irá ser implementado é na freguesia da Santa Maria Maior. Contudo, a aposta na junta de freguesia será apenas para o ano 2018, durante o ano de 2017 o projeto terá início com a participação em feiras populares, festivais regionais, musicais e específicos do ramo do Street Food.

O mercado alvo irá ser delineado com um plano de ação que está ilustrado na tabela 9. A primeira será dar a conhecer a marca e o conceito aos clientes, participando em festivais e feiras, tendo participação na feira de Street Food Portugal. Consequentemente, durante o ano de 2017, será solicitada a licença de ocupação da via pública na freguesia da Santa Maria Maior para operar em 2018. Em 2018 pretende-se estabelecer o negócio na freguesia da Santa Maria Maior, complementarmente à presença nas feiras e festivais (incluído o festival do Street Food). No subsequente, pretende-se aumentar o número de licenças, desejando uma presença em múltiplas freguesias. O plano será revisto todos os anos, adaptando-se às exigências do mercado, podendo efetuar-se contratos diferentes aos estipulados.

É pertinente referir que as licenças adquiridas junto das freguesias apenas vigoram durante 22 dias, pelo que há necessidade da utilização de outras localizações. Uma destas localizações é na Comporta, num local onde a empreendedora não terá de pagar nem pedir licença, e consequentemente é uma localização muito apreciada pelos turistas e pelos jovens que já estão familiarizados com o produto. Este local é junto ao estabelecimento comercial da família da promotora, o que possibilita redução de custos operacionais, tais como, com água e eletricidade. Complementarmente, a empreendedora tem a possibilidade de contar com as sinergias causadas pela proximidade e familiaridade da oferta e da relação próxima que a empreendedora já detém com os clientes nesta área geográfica.

A empresária pretende, posteriormente, passar para outras regiões, explorar novos mercados na capital, a escolha da freguesia em que se deverá atuar dependerá dos comportamentos de compra do segmento alvo.

Tabela 9 - Plano de Penetração do Mercado

Ano	Pedidos de Licenças	Aprovações	Contratos em Feiras	Contratos em Festivais/Festas	Outras Localizações
2017	Freguesia da Santa Maria Maior	----	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'17	Comporta
2018	Freguesia da Santa Maria Maior e Misericórdia	Freguesia da Santa Maria Maior	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'18	Comporta; Carvalhal
2019	Freguesia da Santa Maria Maior e Misericórdia	Freguesia da Santa Maria Maior e Misericórdia	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'19	Comporta; Carvalhal
2020	Freguesia da Santa Maria Maior e Misericórdia	Freguesia da Santa Maria Maior e Misericórdia	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'20	Comporta; Carvalhal
2021	Nova Localização	Freguesia da Santa Maria Maior e Misericórdia	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'21	Comporta; Carvalhal
2022	Nova Localização	Nova Localização	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'22	Comporta; Carvalhal
2023	Nova Localização	Nova Localização	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'23	Comporta; Carvalhal
2024	Nova Localização	Nova Localização	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'24	Comporta; Carvalhal
2025	Nova Localização	Nova Localização	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'25	Comporta; Carvalhal
2026	Nova Localização	Nova Localização	Feira Vizinha Portugal Real	STR.EAT FEST'26	Comporta; Carvalhal

Fonte: Realização pela própria, a 12 de janeiro de 2017

Na tabela 9 está ilustrado o plano de penetração de mercado, onde o empreendimento será inserido inicialmente em feiras, festivais e na freguesia da Comporta numa localização

familiar durante o primeiro ano, de 2017. Do ano de 2018 até 2021, o projeto estará na freguesia de Santa Maria Maior e Misericórdia, sendo que terá de ser pedida uma licença à Câmara. Durante estes anos, para além da Comporta, o empreendimento estará presente também no Carvalhal, uma freguesia vizinha da Comporta.

A partir de 2021 serão redefinidas as freguesias onde se irá apresentar nos anos seguintes, realizando uma análise ao mercado e às suas necessidades futuras.

9.2 Análise SWOT

Na tabela 10 está a análise SWOT à empresa. É uma ferramenta de análise de cenários da envolvente externa e interna. Os objetivos são encontrar estratégias de fortalecimento dos pontos fortes e oportunidades e verificar a possibilidade de contornar os pontos fracos e as ameaças.

Tabela 10 - Análise SWOT da “ChocoMania”

<u>Pontos Fortes</u> Produto Diferenciado. Produto Inovador para a Região. Produto Tradicional com toque moderno. Experiência da Empreendedora. Network de contatos dentro do setor. Conhecimentos dos meios de comunicação de produtos e marcas através das redes sociais.	<u>Pontos Fracos</u> Fidelidade dos clientes dos concorrentes. Relação de confiança com fornecedores. Produtos muito perecíveis. Pouco espaço de armazenagem (armazenamento em JIT).
<u>Oportunidades</u> População Jovem que frequenta a localização. População Jovem que procura produtos inovadores e novos. Turistas à procura de produtos nacionais e com história. Influência das Redes Sociais nos padrões de consumo. Linhas de crédito disponíveis para start-up's e jovens empreendedores. Apoios do IEFPP.	<u>Ameaças</u> Custos de licenciamento. Dependência da aprovação do licenciamento. Custos de início de atividade. Relação com os fornecedores e frequência de reabastecimentos. Concorrência presente no mercado alvo. Entrada de novos concorrentes. Condições atmosféricas afetam diretamente a atividade.

Fonte: Realização própria, a 16 de fevereiro de 2017.

10 Plano de Marketing

Neste capítulo irá ser definido como e onde o serviço será prestado e quais os produtos oferecidos, ou seja, será efetuado o plano de negócios da empresa.

O negócio irá ser estabelecido na zona metropolitana de Lisboa, com presença em feiras em Lisboa e em eventos. Os clientes alvo serão os hippsters, turistas, jovens pessoas à procura de novas experiências.

José Borralho (Lusa, 2015), vice-presidente da Street Food Portugal, refere que o perfil de consumidor se caracteriza por ser mais móvel, constituído por jovens e turistas. Novos conceitos entram no mercado tais como o “Novismo”, “Agorismo” e “Nómadas Urbanos”, em suma, a Associação Street Food Portugal (Street Edição, s.d.) caracteriza os novos consumidores como sendo adeptos dos produtos novos, do que está na moda. Os consumidores pretendem produtos de consumo imediato, apreciam a rapidez e a comodidade. As redes sociais e as novas tecnologias estão cada vez mais em interações com os consumidores, que apesar de estarem sempre ligados, estão simultaneamente em movimento.

10.1 Serviço

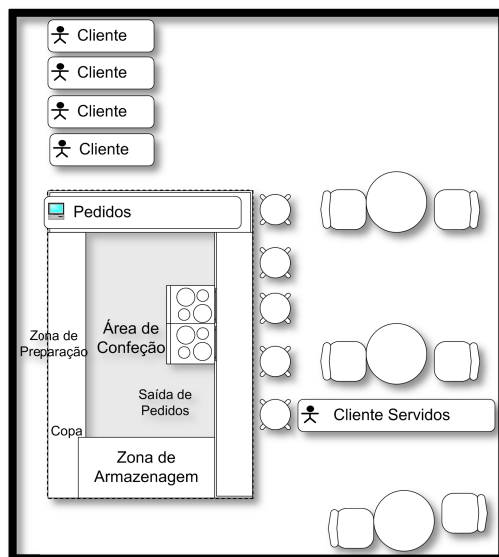
Estão definidos todos os aspetos relacionados com os produtos e como o serviço será prestado e está definido o *marketing-mix* da empresa.

O negócio irá ter como principal objetivo a venda de choco frito ao cliente final. O produto irá ser confeccionado no local, cujo armazenamento irá ser mínimo e haverá uma necessidade de ter abastecimento em *Just-in-Time* para corresponder às necessidades de abastecimento. O produto é muito perecível e está sujeito a normas de higiene e segurança alimentar.

É possível visualizar o protótipo da linha de serviço do “ChocoMania” na figura 4. O sistema de serviço começa com toda a preparação dos produtos, ou seja, cortar alimentos, temperar e preparar caixa e zonas de serviço. Em seguida, após a abertura do estabelecimento, todo o serviço tem início com os pedidos dos clientes. Os clientes são convidados a esperar a sua vez em fila única e ordeira, após o pedido efetuado e ser pago (em pré-pagamento), o pedido será processado pelo operador. Ou seja, será iniciada a sua confeção e posterior entrega dos produtos aos clientes.

O quiosque terá o apoio de bancos junto ao balcão para que os clientes possam aguardar a sua vez comodamente, complementarmente existem um conjunto de três mesas com cadeiras para quem queira disfrutar da refeição junto ao quiosque.

Figura 4 - Zona de Serviço



Fonte: Realização pela própria a 3 de março de 2017.

A principal vantagem competitiva em relação à concorrência é proporcionar aos seus clientes a oportunidade de saborear os sabores regionais de Setúbal de uma forma mais cómoda e rápida. A utilização de produtos típicos portugueses adaptados aos tempos modernos.

10.1.1 Produto

O estabelecimento “ChocoMania” irá servir comida pronta a consumir numa vertente mais ligada ao *take away*, sendo que a comida será servida de forma a que possa ser consumida facilmente e em movimento. O produto principal é o choco frito, no entanto serão servidos outros produtos complementares, tais como, batatas fritas, molhos e bebidas. Estão previstos quatro menus sendo que o negócio irá iniciar apenas com três destes e posteriormente irá anexar à sua ementa um quarto menu, em 2021.

Na tabela 11, abaixo, pode-se visualizar os quatro menus estabelecidos, sendo que os seus custos e preços de venda estão definidos na tabela 11, complementarmente, nos menus está estabelecido um desconto de 10% face à compra individual dos produtos. Contudo, todos os produtos podem ser vendidos individualmente, independentemente de estarem associados nos menus.

Tabela 11 - Menus “ChocoMania”

<u>Menu 1- “ChocoMania”</u>	<u>Menu 2- SandesMania</u>
Dose de Choco	Sandes
Bebida	Bebida
Batata (média ou grande)	Batata (média ou grande)
<u>Menu 3- EspetadaMania</u>	<u>Menu - BurgerMania</u>
Espetadas	Hamburger de Choco
Bebida	Bebida
Batata (média ou grande)	Batata (média ou grande)

Fonte: Elaboração Própria, a 11 de abril de 2017.

No que diz respeito aos molhos, serão confeccionados e acondicionados dois molhos, o de Maionese e o de Coentrada. Serão oferecidos os molhos de *Ketchup* e Mostarda, que serão comprados aos fornecedores, na tabela 12 podem-se observar os custos e os preços de venda de cada um destes molhos.

10.2 Preço

Em seguida, na tabela 12 e tabela 12 (continuação), estão representados os preços dos produtos e dos respetivos menus que compõem a ementa do negócio. Nesta tabela foi calculado o preço de custo tendo em conta as matérias-primas necessárias para confeccionar o produto, sendo que para que se chegue ao preço final tem que se acrescentar o IVA correspondente a cada um dos produtos, ou seja, 13% para comida confeccionada, para take away, e para água natural. No caso da taxa de 23%, esta aplica-se aos sumos, bebidas alcoólicas e águas gaseificadas. Posteriormente, será aplicada sobre o valor com IVA, a margem de lucro estabelecida pela promotora, que neste caso é de 60%. Consequentemente, é efetuado um desconto de 10% caso os produtos sejam adquiridos em menus. O valor final para os menus 1, 3 e 4 é de 5,40€, batata pequena, e de 5,85€, batata grande. Para o menu 2 os valores são de 4,50€, com batata pequena, e 4,95€ para batata grande.

Tabela 12 - Preços dos Menus/Produtos

Menu	Produto	Volume	Custo	IVA 13% 23%	Margem	Preço Venda	Preço Menus Desconto 10%
1	Choco Mania	Único	2,2€	C+IVA $x = 2,20 \times 1,13$ $x = 2,486$	$x = 2,486 \times 1,60$ $x = 3,9776$	4,00€	6,00€ s/ desconto $x = 6,00 \times 0,90$ $x = 5,40$
	Bebida	Único	0,50€	C+IVA $x = 0,50 \times 1,23$ $x = 0,615$	$x = 0,615 \times 1,60$ $x = 0,984$	1,00€	5,40€ c/ desconto
	Batata Frita	Média	0,55€	C+IVA $x = 0,55 \times 1,13$ $x = 0,6765$	$x = 0,676 \times 1,60$ $x = 1,082$	1,00€	
		Grande	0,80€	C+IVA $x = 0,80 \times 1,13$ $x = 0,904$	$x = 0,904 \times 1,60$ $x = 1,446$	1,50€	6,50€ s/ desconto $x = 6,50 \times 0,90$ $x = 5,85$ 5,85€ c/ desconto
2	Sandes Mania	Único	1,6€	C+IVA $x = 1,60 \times 1,13$ $x = 1,808$	$x = 1,808 \times 1,60$ $x = 2,893$	3,00€	5,00€ s/ desconto $x = 5,00 \times 0,90$ $x = 4,50$
	Bebida	Único	0,70€	C+IVA $x = 0,50 \times 1,23$ $x = 0,615$	$x = 0,615 \times 1,60$ $x = 0,984$	1,00€	4,50€ c/ desconto
	Batata Frita	Média	0,60€	C+IVA $x = 0,55 \times 1,13$ $x = 0,6765$	$x = 0,676 \times 1,60$ $x = 1,082$	1,20€	
		Grande	0,80€	C+IVA $x = 0,80 \times 1,13$ $x = 0,904$	$x = 0,904 \times 1,60$ $x = 1,446$	1,50€	5,50€ s/ desconto $x = 5,50 \times 0,90$ $x = 4,95$ 4,95€ c/ desconto

Fonte: Realização própria, a 11 de abril de 2017

Tabela 12 (Continuação) - Preços dos Menus/Produtos

Menu	Produto	Volume	Custo	IVA 13% 23%	Margem	Preço Venda	Preço Menus Desconto 10%
3	Espetada Mania	Único	2,2€	C+IVA $x = 2,20 \times 1,13$ $x = 2,486$	$x = 2,486 \times 1,60$ $x = 3,9776$	4,00€	6,00€ s/ desconto $x = 6,00 \times 0,90$ $x = 5,40$
	Bebida	Único	0,70€	C+IVA $x = 0,50 \times 1,23$ $x = 0,615$	$x = 0,615 \times 1,60$ $x = 0,984$	1,0€	5,40€ c/ desconto
	Batata Frita	Média	0,60€	C+IVA $x = 0,55 \times 1,13$ $x = 0,6765$	$x = 0,676 \times 1,60$ $x = 1,082$	1,00€	
		Grande	0,80€	C+IVA $x = 0,80 \times 1,13$ $x = 0,904$	$x = 0,904 \times 1,60$ $x = 1,446$	1,50€	6,50€ s/ desconto $x = 6,50 \times 0,90$ $x = 5,85$ 5,85€ c/ desconto
4	Burger Mania	Único	2,20€	C+IVA $x = 2,20 \times 1,13$ $x = 2,486$	$x = 2,486 \times 1,60$ $x = 3,9776$	4,00€	6,00€ s/ desconto $x = 6,00 \times 0,90$ $x = 5,40$
	Bebida	Único	0,70€	C+IVA $x = 0,50 \times 1,23$ $x = 0,615$	$x = 0,615 \times 1,60$ $x = 0,984$	1,00€	5,40€ c/ desconto
	Batata Frita	Média	0,60€	C+IVA $x = 0,55 \times 1,13$ $x = 0,6765$	$x = 0,676 \times 1,60$ $x = 1,082$	1,00€	
		Grande	0,60€	C+IVA $x = 0,80 \times 1,13$ $x = 0,904$	$x = 0,904 \times 1,60$ $x = 1,446$	1,50€	6,50€ s/ desconto $x = 6,50 \times 0,90$ $x = 5,85$ 5,85€ c/ desconto
Molhos	Coentrada	Único	0,30€	C+IVA $x = 0,30 \times 1,13$ $x = 0,339$	$x = 0,339 \times 1,60$ $x = 0,542$	0,60€	-
	Maionese Caseira	Único	0,30€	C+IVA $x = 0,30 \times 1,13$ $x = 0,339$	$x = 0,339 \times 1,60$ $x = 0,542$	0,60€	-
	Mostarda	Único	0,30€	C+IVA $x = 0,30 \times 1,13$ $x = 0,339$	$x = 0,339 \times 1,60$ $x = 0,542$	Oferta	-
	Ketchup	Único	0,30€	C+IVA $x = 0,30 \times 1,13$ $x = 0,339$	$x = 0,339 \times 1,60$ $x = 0,542$	Oferta	-

Fonte: Realização própria, a 11 de abril de 2017

Quanto aos custos dos menus estes são avaliados em 3,25€ para os menus 1, 3 e 4 e 2,90€ para o menu 2, contudo os custos não se referem apenas à comida e as bebidas. Existe outro custo, como os materiais de serviços, tais como, todos os utensílios de transporte da comida e os talheres e copos. Este custo com consumíveis representa 4,6% dos custos totais dos menus, segundo cálculos apurados.

10.3 Distribuição

Os produtos estarão disponíveis nas Feiras, Festivais na Região de Lisboa e estará presente na região da Comporta, no distrito de Setúbal. A Comporta será usada como ponto de iniciação do negócio, e como fonte de receita fiável, devido à proximidade e ligação com um negócio com notoriedade na região. Posteriormente, estará disponível a venda de produtos na via pública da freguesia da Santa Maria Maior e da Misericórdia. O “ChocoMania” fará também serviços em festas privadas mediante orçamentação.

A venda será feita de forma direta em quiosque com capacidade de locomoção e o serviço será prestado pela empreendedora. O produto será preparado e confeccionado no estabelecimento.

10.4 Promoção

A comunicação será maioritariamente realizada através das redes sociais, difundindo através dos contatos. Posteriormente, o próprio quiosque será uma forma de comunicação ideal pois é visível e apela aos sentidos das pessoas que por ele passam, pelo cheiro característico da comida.

Fará parte da estratégia de comunicação a criação de uma página no *Facebook*, *Instagram* e inscrição nos *sites*/aplicações de divulgação de oferta turística, tais como, *Tripadvisor*.

11 Estrutura Organizacional e Recursos

Neste capítulo está apresentada a estrutura organizacional da empresa e os recursos necessários para a operacionalização do projeto.

11.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa é assegurada pela promotora, que realizará todas as operações laborais e de gestão na empresa, recorrendo à experiência que detém no ramo turístico e de serviço alimentar, assim como de toda a sua formação académica. A empreendedora irá realizar formações a nível culinário e de serviço ao cliente, para que conheça novos métodos e partilhe experiências com outros empreendedores.

11.2 Recursos

Serão necessários diversos recursos para que o plano operacional e financeiro da empresa seja exequível, tais como, recursos humanos, máquinas e ferramentas de trabalho e construções.

A nível de recursos humanos a empresa não efetuará contratações, o projeto será realizado com o intuito de empregar o empreendedor e mentor do projeto, contudo será solicitada a colaboração de trabalhadores independentes, tais como, eletricitas, mecânicos e serviços de HACCP e ou consultadoria.

Quanto a construções, é necessária a compra de um quiosque móvel totalmente equipado e com capacidade locomotiva, que será adquirido à empresa Kiosque Street Food. Contudo serão necessárias outras máquinas e ferramentas de apoio à atividade, que estão direta e indiretamente ligados à produção dos produtos e à devida faturação dos mesmos. As máquinas ou ferramentas são: um gerador, três baldes do lixo orgânico, um balde de reciclagem, uma máquina de vácuo, 6 embalagens de sacos de vácuo, uma fritadeira de batatas dupla, seis bacias cónicas, uma caixa de bolsas para batatas, oito caixas de refrigeração, um canelador de limão, uma caixa de cone de papel anti gordura, duas escumadeiras inox, quatro frascos doseadores, quatro pinças de serviço, uma caixa de embalagens de transporte de comida, uma caixa de copos de papel, uma caixa de pratos Bionic, um pack de sacos do lixo, uma caixa de talheres de plástico, um conjunto de facas profissionais, dois descascadores, duas fritadeira de choco, quatro tábuas de corte, um computador, uma impressora, seis embalagens de rolos para a impressora, software de gestão, um UPS. Os cálculos dos custos, referidos acima, estão apresentados na parte das dimensões de desempenho dos fornecedores.

12 Principais Dimensões de Desempenho

Neste capítulo estão apresentadas todas as dimensões de desempenho do projeto, em termos de clientes, fornecedores, trabalhadores e a nível de processos.

12.1 Clientes

Foi referido no plano de *marketing*, ponto 10, que o segmento alvo deste negócio são os hippsters, turistas, jovens pessoas à procura de novas experiências, dado que o Street Food é principalmente procurado por este tipo de clientes. Os produtos e os serviços devem ser adaptados às exigências dos mesmos, tendo em conta sempre o tipo de produto que se serve. O público-alvo procura produtos disponíveis no momento, algo que possam transportar facilmente e que seja consumido com alguma comodidade. Principalmente estão abertos à mudança e a novas experiências e novos produtos. As tecnologias estão sempre presentes nos dias de hoje e devem ser usadas e fomentadas como recurso na promoção dos negócios.

12.2 Fornecedores

Os fornecedores fazem parte dos *stakeholders* com um papel mais importante na cadeia de abastecimento da empresa, especialmente numa empresa em que a sua gestão de *stocks* é feita pelo JIT. Quando se trabalha em JIT há que ter uma excelente relação para com os fornecedores, uma segurança no abastecimento para que não existam quebras de *stock*. Esta relação tem que ter em conta também os tempos de entrega, o horário em que deve ser realizado, para que não atrapalhe o serviço e para que haja tempo para a preparação dos alimentos.

Em primeira instância é necessário clarificar a distribuição de custos nos menus existentes, sendo que 79,5% desses são referentes a comida, 15,9% às bebidas e 4,6% corresponde aos custos consumíveis. Na tabela 13, pode-se visualizar a distribuição de custos prevista para os primeiros dez anos de atividade, distribuindo o peso dos custos sobre as bebidas, a comida e os consumíveis.








Tabela 13 - Distribuição de Custos dos Menus

Distribuição de Custos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Custos Totais	5 184,00 €	6 786,00 €	8 486,10 €	10 436,88 €	17 317,92 €	21 918,60 €	26 694,37 €	31 772,74 €	36 807,46 €	40 615,61 €	44 879,34 €
Custo Comida	4 121,28 €	5 394,87 €	6 746,45 €	8 297,32 €	13 767,75 €	17 425,29 €	21 222,02 €	25 259,33 €	29 261,93 €	32 289,41 €	35 679,08 €
Custo Bebidas	824,26 €	1 078,97 €	1 349,29 €	1 659,46 €	2 753,55 €	3 485,06 €	4 244,40 €	5 051,87 €	5 852,39 €	6 457,88 €	7 135,82 €
Custos Consumíveis	238,46 €	312,16 €	390,36 €	480,10 €	796,62 €	1 008,26 €	1 227,94 €	1 461,55 €	1 693,14 €	1 868,32 €	2 064,45 €

Fonte: Realização própria, a 3 de maio de 2017

Consequentemente, está definida na tabela 14 a importância de cada um dos fornecedores para a empresa, e o tipo de produto que fornecem. Existem vários fornecedores para satisfazer a mesma necessidade como meio de assegurar os pedidos imprescindíveis.

Tabela 14 - Fornecedores “ChocoMania”

Fornecedores	Comida	Bebida
Aviludo	 40%	0%
Refrige	0%	0%
Frustock	 15%	 10%
Frimarc	 20%	0%
Hipermercado	 20%	 5%
Produção Própria	 5%	0%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Realização própria, a 3 de maio de 2017

Nas tabelas 15 e 16 poder-se-á observar a previsão da distribuição dos custos dos menus por fornecedores. Estes valores correspondem as despesas com abastecimento da “ChocoMania”, são as obrigações face aos fornecedores que a empresa deve cumprir.

Tabela 15 - Distribuição Custos da Comida por Fornecedor

Distribuição de Custo da Comida por Fornecedor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Aviludo	1 648,51 €	2 157,95 €	2 698,58 €	3 318,93 €	5 507,10 €	6 970,11 €	8 488,81 €	10 103,73 €	11 704,77 €	12 915,76 €	14 271,63 €
Refrige	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Frustock	618,19 €	809,23 €	1 011,97 €	1 244,60 €	2 065,16 €	2 613,79 €	3 183,30 €	3 788,90 €	4 389,29 €	4 843,41 €	5 351,86 €
Frimarc	824,26 €	1 078,97 €	1 349,29 €	1 659,46 €	2 753,55 €	3 485,06 €	4 244,40 €	5 051,87 €	5 852,39 €	6 457,88 €	7 135,82 €
Hipermercado	824,26 €	1 078,97 €	1 349,29 €	1 659,46 €	2 753,55 €	3 485,06 €	4 244,40 €	5 051,87 €	5 852,39 €	6 457,88 €	7 135,82 €
Produção Própria	206,06 €	269,74 €	337,32 €	414,87 €	688,39 €	871,26 €	1 061,10 €	1 262,97 €	1 463,10 €	1 614,47 €	1 783,95 €

Fonte: Realização própria, a 3 de maio de 2017

Tabela 16 - Distribuição de Custo da Bebida por Fornecedor

Distribuição de Custo da Bebida por Fornecedor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Aviludo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Refrige	700,62 €	917,13 €	1 146,90 €	1 410,54 €	2 340,52 €	2 962,30 €	3 607,74 €	4 294,09 €	4 974,53 €	5 489,20 €	6 065,44 €
Frustock	82,43 €	107,90 €	134,93 €	165,95 €	275,35 €	348,51 €	424,44 €	505,19 €	585,24 €	645,79 €	713,58 €
Frimarc	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Hipermercado	41,21 €	53,95 €	67,46 €	82,97 €	137,68 €	174,25 €	212,22 €	252,59 €	292,62 €	322,89 €	356,79 €
Produção Própria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Fonte: Realização própria, a 3 de maio de 2017

Correspondentemente, existem outros fornecedores de diversos produtos que dão apoio à atividade, estes são os consumíveis e material operacional e técnico, conforme se poderá visualizar na tabela 17. Todavia, o custo com os consumíveis está anexado aos custos dos produtos, devido à inseparabilidade dos diversos produtos. Os consumíveis considerados são copos, caixas de transporte, cones de serviço, talheres, pratos e bolsa de batatas, ou seja, sem os consumíveis o produto não pode ser consumido.

Estes fornecedores estão divididos em duas categorias, os de compras esporádicas e os de compras rotineiras, porque existem diversos tipos de necessidades a satisfazer, que dependem da perecibilidade dos produtos, desgaste e utilização. Os custos esporádicos correspondem a produtos que têm maior durabilidade e muitos deles com garantias em caso de avarias, possibilidade de evitar uma compra com um arranjo esporádico.

Tabela 17 - Fornecedores Operacionais

Produto	Quantidade	Fornecedor	Preço uni	Preço total	Tipo de Compra
Baldes Lixo	3	AKI	30,00 €	90,00 €	Esporádica
Gerador	1	AKI	200,00 €	200,00 €	Esporádica
Balde Reciclagem	1	Jumbo	15,00 €	15,00 €	Esporádica
Máquina Vácuo	1	Lidl	35,00 €	35,00 €	Esporádica
Sacos Vacuo	1	Lidl	6,00 €	6,00 €	Rotineira
Fritadeira Batatas	1	Media Mark	347,00 €	347,00 €	Esporádica
Bacias cónicas	6	Palma&Palma	10,00 €	60,00 €	Esporádica
Barra Pedidos	1	Palma&Palma	8,26 €	8,26 €	Esporádica
Bolsa Batatas	1	Palma&Palma	9,10 €	9,10 €	Rotineira
Caixas de refrigeração	8	Palma&Palma	9,00 €	72,00 €	Esporádica
Canelador Limão	1	Palma&Palma	3,50 €	3,50 €	Esporádica
Cone Papel Anti- Gordura	1	Palma&Palma	5,10 €	5,10 €	Rotineira
Escumadeira Inox	2	Palma&Palma	22,20 €	44,40 €	Esporádica
Frasco doseador	4	Palma&Palma	2,00 €	8,00 €	Esporádica
Pinça Serviço	4	Palma&Palma	3,30 €	13,20 €	Esporádica
Caixa transporte	1	Soazilope	15,00 €	15,00 €	Rotineira
Copo Papel	1	Soazilope	15,00 €	15,00 €	Rotineira
Pratos Bionic	1	Soazilope	15,00 €	15,00 €	Rotineira
Sacos Lixo	1	Soazilope	15,00 €	15,00 €	Rotineira
Talheres Plástico	1	Soazilope	7,00 €	7,00 €	Rotineira
Conjunto Facas	1	Tescoma	90,00 €	90,00 €	Esporádica
Descascador	2	Tescoma	5,00 €	10,00 €	Esporádica
Fritadeira Choco	2	Tescoma	45,00 €	90,00 €	Esporádica
Tábuas Corte	4	Tescoma	24,00 €	96,00 €	Esporádica
Computador	1	Worten	500,00 €	500,00 €	Esporádica
Impressora PC	1	Worten	180,00 €	180,00 €	Esporádica
Rolos Impressora	6	Worten	5,00 €	30,00 €	Rotineira
Software	1	Worten	39,97 €	39,97 €	Esporádica
UPS	1	Worten	71,00 €	71,00 €	Esporádica
Total				2 090,53 €	

Fonte: Realização própria, a 3 de maio de 2017

12.3 Trabalhadores

A investidora integra esta empresa como única funcionária, tendo em conta que um dos objetivos do projeto é a criação do próprio emprego. O investidor é o Gestor de Topo da empresa, desempenha todas as funções contempladas na Gestão Técnica e gere a caixa de registos e realiza as operações contabilísticas. Recorre a consultoria no departamento contabilístico sempre que existirem dúvidas. Irá ser necessário a frequência de formações de culinária e de gestão hoteleira, para que a empresária esteja a par das novidades do setor, e se consiga adaptar ao mercado.

A empresária terá diversas funções na empresa, tais como, preparação de comida, confeção, limpeza, gestão de pedidos, gestão de stocks, encomendas aos fornecedores, *procurement*, pedidos de licenciamento, contactos com *stakeholders*, arrumação de espaço de trabalho, gestão contabilística, entre outras.

12.4 Mecanismos/Processos

Relativamente aos processos produtivos, a previsão de confeção do produto final é de 4 a 5 minutos, podendo variar caso não haja produto pré-confeccionado. O ideal e expectável é que os produtos estejam pré-cozinhados, prontos a que lhes seja dado os últimos retoques, este método permite poupar tempo de confeção, contudo poderão existir falhas nas previsões de procura, que possa configurar em escassez na oferta.

A empresa tem como um dos seus objetivos a evolução dos seus produtos e expansão da oferta criada. Novos produtos irão surgir de forma natural com a experiência e com o uso de novos produtos ou métodos de produção. Contudo, para que haja inovação tem que haver estudo dos produtos através da aquisição de novos conhecimentos através de Workshops culinários. Outro dos métodos será a investigação das novas tendências, através das redes sociais e da experiência e recomendações feitas pelos clientes. Será realizada uma pesquisa pela empreendedora aos concorrentes, de forma a verificar quais os seus métodos e identificar possíveis lacunas nos seus processos atuais ou melhorias futuras.

Complementarmente, a empresa deve realizar um controlo próprio para que possa fazer uma gestão das operações eficaz e eficiente, com dados reais e exatos. Como métodos de avaliação serão usados os valores da faturação mensal e anual homóloga, assim como reduções de custos variáveis, como as despesas com os fornecedores. Serão ainda monitorizadas a notoriedade do negócio a nível das redes sociais, para verificar quais são as opiniões dos clientes, as suas queixas e elogios.

O período normal de trabalho converge, em grande parte, com o horário de funcionamento da empresa, contudo, existe a necessidade da empresária se apresentar ao serviço horas antes da abertura para que seja feita a preparação. O serviço terá interrupções, uma vez que o negócio conta apenas com uma funcionária, sendo a sua base horária de 8 horas diárias. O horário base é do 12H – 15H e das 18H – 23H, no entanto, durante as sextas, sábados e domingos no verão o horário será alargado até à 1H.

13 Plano Operacional

Neste capítulo está descrito como será realizada a produção e a prestação dos serviços, assim como estará definido o *layout* de produção.

A nível operacional são necessários diversos equipamentos e estruturas móveis para a operacionalização do negócio, assim como utensílios, ferramentas, máquinas e matéria prima para dar início ao negócio. No capítulo 12 foram descritas todas as máquinas e ferramentas necessárias para esse fim, complementarmente na tabela 17 está descrito todos os custos iniciais destes artigos.

Na tabela 18 estão compilados os custos totais do iniciais previstos aquando a atividade, contemplando o quiosque, máquinas, ferramentas, utensílios e matéria prima. Todavia, acrescem outros custos aos anteriormente anunciados, tais como, eletricidade, água, seguros, trabalho especializado (eletricistas, consultadoria, entre outros), livros e documentação técnica, combustível, limpeza, higiene e conforto.

Tabela 18 - Custo Operacionais

Custo Operacionais	Custo Total 2017 €	Custos Inicio Atividade	Custo Anual	Valor Provisionado 2017
Menus	5 184,00 €		5 184,00 €	5 184,00 €
Consumíveis Utensílios Máquinas	2 090,53 €	1 852,07 €	238,46 €	2 500,00 €
Quiosque	25 830,00 €	25 830,00 €		27 000,00 €
Licenciamento	600,00 €		600,00 €	600,00 €
Criação da Empresa	400,00 €	400,00 €		400,00 €
Eletricidade	40,00 €		40,00 €	40,00 €
Seguros	240,00 €		240,00 €	240,00 €
Água	40,00 €		40,00 €	40,00 €
Trabalho especializado	120,00 €		120,00 €	120,00 €
Livros e Documentação técnica	400,00 €		400,00 €	400,00 €
Combustível	240,00 €		240,00 €	240,00 €
Limpeza	40,00 €		40,00 €	40,00 €
Remunerações	1 155,00 €		1 155,00 €	1 155,00 €
Total	36 379,53 €	28 082,07 €	8 297,46 €	37 959,00 €

Fonte: Realização própria, a 3 de maio de 2017

A coluna dos custos totais de 2017 corresponde ao total de custos desse ano com os itens referidos, contudo existem custos que só vigoram no ano do início de atividade. Estes custos são as máquinas e utensílios com maior durabilidade, o quiosque e os custos de criação de empresa. Os restantes custos irão transportar-se para os anos seguintes, acrescendo a taxa de atualização de 2% ao ano. A exceção a esta regra são as remunerações que têm uma taxa de atualização de 5% ao ano. A coluna dos custos provisionados para 2017 corresponde aos ajustes realizados pela empresária nos custos do quiosque e nos equipamentos básicos (consumíveis, utensílios e máquinas), para que exista uma margem de atualização sob as cotações realizadas.

O pedido de financiamento será tratado através do IEFP e a instituição bancária escolhida para financiar o projeto foi a Caixa Geral de Depósitos. Esta escolha teve como base o facto de esta ser a entidade bancária que a empreendedora utiliza e onde tem o capital inicial que é investido na empresa inicialmente. O pedido de empréstimos será de 30 000€ e serão investidos outros 15 000€, por conta própria, através de meios financeiros disponibilizados pela própria empreendedora. Está ainda previsto uma reserva de tesouraria de 5000€ anual para dar uma base de segurança ao negócio, todavia, será necessário a entrada de capital na empresa para suportar os custos.

13.1 Processo produtivo

Relativamente ao processo produtivo, este refere-se à preparação dos alimentos, receção de pedidos, confeção dos alimentos e abastecimento de mercadorias, na figura 5 está representado o processo produtivo do “ChocoMania”. Este inicia-se com a verificação das necessidades de abastecimento, posteriormente após essa verificação é iniciada o processo de procurement. O procurement inclui procura de fornecedores, pedidos de cotação, verificação de condições de pagamento e de receção de mercadoria.

Aquando a realização da atividade 2 da figura 5, procurement, serão efetuadas as devidas encomendas, consequentemente estas serão recebidas e armazenadas. Depois de arrumados, a promotora retira os produtos necessários para a confeção, pela ordem de aproximação de final de perecibilidade. Após retirar lava os alimentos e inicia o corte e a devida preparação.

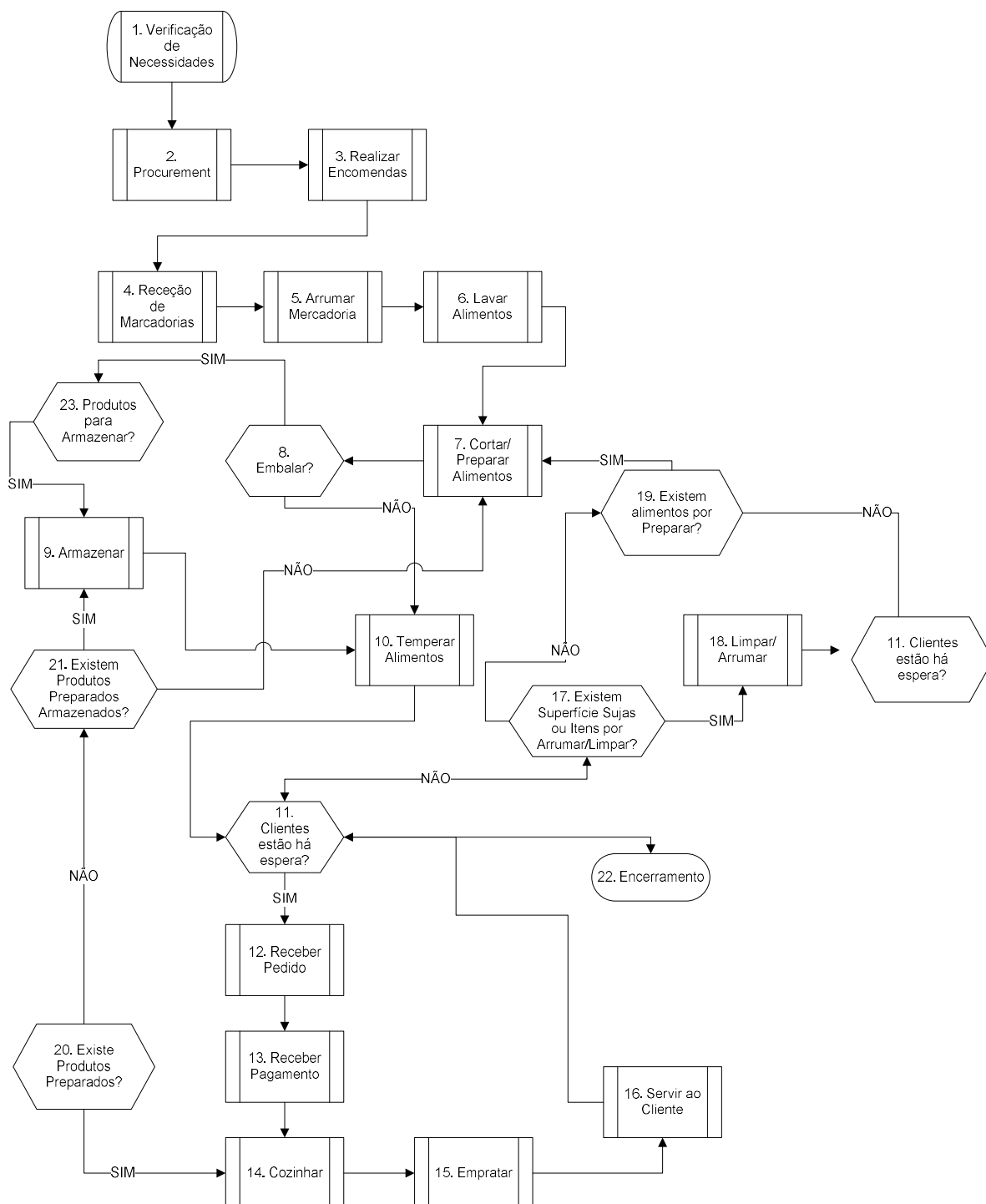
Seguidamente, existe uma situação de escolha/decisão, quanto à embalagem dos produtos, isto porque a empresária tem que ter em conta as necessidades diárias, não deve temperar todo o stock para que este não se estrague, deve sempre contar com as previsões de procura, devendo e podendo armazenar os produtos a vácuo e com a devida etiquetagem, para cumprir as normas de HACCP.

A empreendedora poderá recorrer aos produtos devidamente embalados e armazenados, quando tenha necessidade de temperar mais unidades. Contudo, nos casos em que tem produto pronto, em seguida deve verificar a existência de clientes à espera, caso não existam deve iniciar tarefas de limpeza ou preparar mais comida. Nos casos em que existam clientes há espera de pedir a empresária deve dirigir-se até eles com o intuito de formalizar o pedido e para que o pagamento seja efetuado.

Posteriormente, a empresária inicia a confeção dos alimentos, empratamento e serviço do produto final ao cliente. Por fim, poderá atender mais clientes ou, caso não existam clientes

no momento, poderá limpar ou arrumar a zona de serviço ou preparar comida. No final do serviço o estabelecimento deve estar arrumado e os produtos devidamente embalados e etiquetados.

Figura 5 - Processo Produtivo “ChocoMania”



Fonte: Realização própria, a 8 de maio de 2017

13.1.1 Processo confecção do choco

O processo de confecção do choco observa as seguintes etapas:

1. Cortar choco as tiras.
2. Separar por doses e colocar em sacos com as devidas etiquetas de haccp e armazenar na congelação – Congelador.
3. Deixar de parte doses para confecção.
4. Escaldar o choco.
5. Secar.
6. Temperar com sal e piri-piri em pó q.b..
7. Passar o choco pela farinha de milho.
8. Colocar a fritar numa fritadeira com o óleo pré aquecido (colocar apenas quando estiver bem quente) – Fritadeira.
9. Quando enrijecer virar as tiras.
10. Retirar do lume assim que estejam no ponto.
11. Preparar Prato.
12. Servir.

13.1.2 Processo confecção das batatas fritas

O processo de confecção das batatas fritas observa as seguintes etapas:

1. Lavar as batatas.
2. Descascar as batatas e cortar aos palitos.
 - a. Lavar as cascas e armazenar com água e gelo – Frigorífico.
 - b. Fritar em óleo bem quente e escorrer o óleo das cascas depois de fritas em papel absorvente.
 - c. Servir com maionese caseira.
3. Passar por água.
4. Armazenar em recipiente com água e gelo – Frigorífico.
5. Aquecer o óleo – Fritadeira.
6. Colocar as batatas necessárias.
7. Retirar quando prontas.
8. Preparar Prato.
9. Servir.

13.2 Política de Stocks

A política de *stocks* da empresa é de JIT. Esta pretensão surge da diminuta capacidade de armazenamento do quiosque. Apesar de conter frigorífico e congelação, a capacidade de armazenagem é muito pouca, pelo que há necessidade de uma gestão dos *stocks* diária e uma boa relação para com os fornecedores. O plano de stock deve ser revisto anualmente, efetuando melhorias aos processos de procurement, cotação, condições de armazenagem, horários de receção de mercadoria, entre outros.

No que diz respeito aos prazos de pagamento, estes são efetuados até 30 dias após a receção do produto, sendo que este prazo deve ser revisto, contudo caso exista a possibilidade de pronto pagamento esse será equacionado. Contudo, o método de pagamento privilegiado é em dinheiro vivo.

Os principais fornecedores de comida são a Aviludo e de bebidas a Refrige; no que diz respeito aos consumíveis a empresa Palma&Palma é a que tem a preferência da promotora, conforme é possível visualizar nas tabelas 14 e 17.

14 Demonstrações Financeiras e Indicadores de Viabilidade

Neste ponto serão analisadas as decisões sobre as demonstrações financeiras e os indicadores de viabilidade, que serão avaliados e instrumentalizados através de uma ferramenta de avaliação de projetos de investimento, testando a rendibilidade a 10 anos do projeto.

Proceder-se-á à análise dos meios de financiamento, projeção de vendas e custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC), meios de fornecimento e serviços externos (FSE) e gastos com o pessoal. Outros indicadores em observação são o balanço e a demonstração de resultados, plano de financiamento, mapas de *cash flows*, por último, a avaliação do projeto.

Ao longo deste capítulo iremos abordar três diferentes cenários para verificar o impacto das decisões estratégicas na empresa. Os cenários são: um pessimista (cenário A); um otimista (cenário B); e outro realista (cenário C). Em seguida, na tabela 19 será visível os pressupostos utilizados para cada cenário, estes irão influenciar os valores de análise de viabilidade do projeto.

Tabela 19 - Pressupostos dos Cenários Estratégicos

A- Cenário Pessimista												
Pressupostos	Produto/Serviço	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de crescimento de vendas	Menu 1		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%
	Menu 2		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%
	Menu 3		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%
	Menu 4					5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%
	Serviços	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	2%
B- Cenário Otimista												
Pressupostos	Produto/Serviço	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de crescimento de vendas	Menu 1		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	20%	20%	20%
	Menu 2		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	20%	20%	20%
	Menu 3		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	20%	20%	20%
	Menu 4					50%	50%	50%	50%	20%	20%	20%
	Serviços	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	20%	20%	20%
C- Cenário Realista												
Pressupostos	Produto/Serviço	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de crescimento de vendas	Menu 1		20%	15%	15%	20%	20%	10%	10%	5%	2%	2%
	Menu 2		25%	20%	20%	20%	20%	10%	10%	5%	2%	2%
	Menu 3		30%	30%	20%	20%	20%	10%	10%	5%	2%	2%
	Menu 4					50%	50%	30%	20%	20%	10%	10%
	Serviços	0%	50%	40%	20%	10%	3%	3%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Pode-se verificar que o pressuposto alterado foi a taxa de crescimento de vendas ao longo dos 10 anos de previsão. Esta alteração possibilita a verificação dos cenários propostos, com o cenário pessimista a ter uma taxa de progressão muito diminuta face aos restantes e o cenário otimista a ter valores muito elevados face aos restantes. O cenário realista apresenta valores mais moderados e que vão ao encontro das expetativas da empreendedora.

Ao longo da análise às demonstrações financeiras e índices de viabilidade é possível verificar a influência da decisão referente a cada cenário. O objetivo final sendo a verificação da viabilidade económica dos três cenários.

14.1 Financiamento

Neste ponto serão abordadas as decisões tomadas em termos de financiamento, conforme é visível nas tabelas 20, 21 e 22, começando por explicar as decisões acerca da margem de segurança. A margem deve ser estabelecida como forma de assegurar a prosperidade do negócio assegurando que haja capital para eventualidades. A empresária decidiu que a margem de segurança irá aumentar ao longo dos anos, sendo esta decisão provém da crescente capacidade líquida da empresa, ou seja os fluxos de tesouraria serão mais acessíveis devido à evolução do negócio. Outra das razões prende-se com a incapacidade de previsão clara e objetiva dos custos com investimento a partir de 2018, investimentos estes que serão em restabelecimento de ferramentas ou novos equipamentos para a empresa. No entanto, no ano de 2022, está prevista a necessidade de aquisição de um novo equipamento devido à introdução de um novo menu.

No que diz respeito às fontes de financiamento, os meios libertos variam consoante os resultados do período (ano), contudo é realizado um investimento em capital pela empresária, recorrendo a fundos por ela herdados. Complementarmente, foi necessário recorrer a um subsídio através do IEFP, para financiar o investimento. Este subsídio tem o valor de 30000€ e o capital investido pela empresária é de 15000€.

Quanto à análise dos cenários é visível que as fontes de financiamento são afetadas pela decisão sob a taxa de crescimento, é bastante claro que o cenário “A” tem uma maior deficiência quanto a fontes de financiamento, comparativamente com os outros cenários. O cenário “B”, detém uma grande fonte de financiamento, enquanto a abordagem “C” apresenta valores mais medianos, nas tabelas 20, 21 e 22.

Tabela 20 - Financiamento Cenário A

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	34 526	1 382	1 348	1 317	894	3 377	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140
Margem de segurança	10,0%	10,0%	10,0%	15,0%	15,0%	15,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Necessidades de financiamento	38 000	1 500	1 500	1 500	1 000	3 900	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400
Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos	5 621	5 729	5 914	5 993	11 258	12 845	14 038	15 646	15 526	16 708	17 304
Capital	15 000,0										
Outros instrumentos de capital (+/-)											
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)											
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	30 000,0										
Subsídios (+/-)											
TOTAL	50 621	5 729	5 914	5 993	11 258	12 845	14 038	15 646	15 526	16 708	17 304

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 21 - Financiamento Cenário B

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	34 526	917	-6 674	-4 349	-6 273	-5 683	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140
Margem de segurança	10,0%	10,0%	10,0%	15,0%	15,0%	15,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Necessidades de financiamento	38 000	1 000	-7 300	-5 000	-7 200	-6 500	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400
Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos	5 621	8 861	14 257	22 838	41 799	58 155	92 743	147 504	184 685	232 968	293 001
Capital	15 000,0										
Outros instrumentos de capital (+/-)											
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)											
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	30 000,0										
Subsídios (+/-)											
TOTAL	50 621	8 861	14 257	22 838	41 799	58 155	92 743	147 504	184 685	232 968	293 001

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 22 – Financiamento Cenário C

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	34 526	1 182	725	634	444	2 862	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140
Margem de segurança	10,0%	10,0%	10,0%	15,0%	15,0%	15,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Necessidades de financiamento	38 000	1 300	800	700	500	3 300	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos	5 621	7 181	9 020	10 831	18 482	23 309	28 314	33 847	38 043	42 066	45 915
Capital	15 000,0										
Outros instrumentos de capital (+/-)											
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)											
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	30 000,0										
Subsídios (+/-)											
TOTAL	50 621	7 181	9 020	10 831	18 482	23 309	28 314	33 847	38 043	42 066	45 915

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

14.2 Projeção de Vendas e CMVMC

Este subcapítulo está dividido entre as projeções de vendas por menus e por serviços nos três cenários definidos, complementarmente, apresentam-se os custos com CMVMC dos mesmos.

14.2.1 Projeção de Vendas

As tabelas 23, 24 e 25 representam as perspectivas de vendas, a taxa de crescimento das unidades vendidas e dos preços praticados. A evolução das vendas ao longo dos 10 anos de previsões são bastante distintas, principalmente entre o cenário pessimista e otimista. A projeção é de que as vendas evoluam favoravelmente, embora a taxa de crescimento vá diminuindo ao longo dos anos. As fontes de financiamento, no ano de 2021, aumentarão significativamente, sem ser necessário novo financiamento ou introdução de capital, sendo que a taxa de crescimento de preços não tem influência significativa neste aumento. O facto de ter sido introduzido o menu 4, no ano de 2021, influenciando os resultados, aumenta os totais anuais de vendas. Esta introdução tem influência sobre as fontes de financiamento da empresa.

Tabela 23 - Previsão de Vendas Cenário A

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Menu 1	7 560	8 820	9 724	10 721	11 820	13 031	14 367	15 839	16 964	18 169	19 458
Quantidades vendidas	1 400	1 470	1 544	1 621	1 702	1 787	1 876	1 970	2 009	2 050	2 091
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	5,40	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29	7,66	8,04	8,44	8,86	9,31
Menu 2	2 700	2 835	3 126	3 446	3 799	5 470	6 030	6 649	7 121	7 626	8 168
Quantidades vendidas	600	630	662	695	729	1 000	1 050	1 103	1 125	1 147	1 170
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	4,50	4,50	4,73	4,96	5,21	5,47	5,74	6,03	6,33	6,65	6,98
Menu 3	2 700	2 835	3 126	3 446	3 799	4 189	4 618	5 091	5 453	5 840	6 255
Quantidades vendidas	500	525	551	579	608	638	670	704	718	732	747
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	5,40	5,40	5,67	5,95	6,25	6,56	6,89	7,24	7,60	7,98	8,38
Menu 4	0	0	0	0	10 419	11 487	12 664	13 962	14 953	16 015	17 152
Quantidades vendidas		0	0	0	1 500	1 575	1 654	1 736	1 771	1 807	1 843
Taxa de crescimento das unidades vendidas					5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	5,40	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29	7,66	8,04	8,44	8,86	9,31
TOTAL	12 960	14 490	15 975	17 613	29 837	34 176	37 679	41 541	44 491	47 649	51 033

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 24 - Previsão de Vendas Cenário B

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Menu 1	7 560	12 600	19 845	31 256	49 228	77 534	122 116	192 333	242 340	305 348	384 738
Quantidades vendidas	1 400	2 100	3 150	4 725	7 088	10 631	15 947	23 920	28 704	34 445	41 334
Taxa de crescimento das unidades vendidas		50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	5,40	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29	7,66	8,04	8,44	8,86	9,31
Menu 2	2 700	4 050	6 379	10 047	15 823	5 470	8 615	13 568	17 096	21 541	27 142
Quantidades vendidas	600	900	1 350	2 025	3 038	1 000	1 500	2 250	2 700	3 240	3 888
Taxa de crescimento das unidades vendidas		50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	4,50	4,50	4,73	4,96	5,21	5,47	5,74	6,03	6,33	6,65	6,98
Menu 3	2 700	4 050	6 379	10 047	15 823	24 922	39 252	61 821	77 895	98 148	123 666
Quantidades vendidas	500	750	1 125	1 688	2 531	3 797	5 695	8 543	10 252	12 302	14 762
Taxa de crescimento das unidades vendidas		50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	5,40	5,40	5,67	5,95	6,25	6,56	6,89	7,24	7,60	7,98	8,38
Menu 4	0	0	0	0	10 419	16 409	25 845	40 705	51 289	64 624	81 426
Quantidades vendidas		0	0	0	1 500	2 250	3 375	5 063	6 075	7 290	8 748
Taxa de crescimento das unidades vendidas					50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	5,40	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29	7,66	8,04	8,44	8,86	9,31
TOTAL	12 960	20 700	32 603	51 349	91 293	124 335	195 827	308 428	388 620	489 661	616 972

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 25 - Vendas de Produtos Cenário C

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Menu 1	7 560	10 080	12 172	14 697	18 518	23 333	26 950	31 127	34 318	36 754	39 364
Quantidades vendidas	1 400	1 680	1 932	2 222	2 666	3 199	3 519	3 871	4 065	4 146	4 229
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	15,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	10,00%	5,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	5,40	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29	7,66	8,04	8,44	8,86	9,31
Menu 2	2 700	3 375	4 253	5 358	6 751	5 470	6 318	7 297	8 045	8 616	9 228
Quantidades vendidas	600	750	900	1 080	1 296	1 000	1 100	1 210	1 271	1 296	1 322
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	10,00%	10,00%	5,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	4,50	4,50	4,73	4,96	5,21	5,47	5,74	6,03	6,33	6,65	6,98
Menu 3	2 700	3 510	4 791	6 037	7 606	9 584	11 070	12 785	14 096	15 097	16 169
Quantidades vendidas	500	650	845	1 014	1 217	1 460	1 606	1 767	1 855	1 892	1 930
Taxa de crescimento das unidades vendidas		30,00%	30,00%	20,00%	20,00%	20,00%	10,00%	10,00%	5,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	5,40	5,40	5,67	5,95	6,25	6,56	6,89	7,24	7,60	7,98	8,38
Menu 4	0	0	0	0	10 419	16 409	22 399	28 222	35 560	41 072	47 438
Quantidades vendidas		0	0	0	1 500	2 250	2 925	3 510	4 212	4 633	5 097
Taxa de crescimento das unidades vendidas					50,00%	50,00%	30,00%	20,00%	20,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	5,40	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29	7,66	8,04	8,44	8,86	9,31
TOTAL	12 960	16 965	21 215	26 092	43 295	54 796	66 736	79 432	92 019	101 539	112 198

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Os serviços são uma parte importante da empresa, embora não sejam essenciais para os resultados empresariais, nas tabelas 26, 27 e 28 podem-se analisar a evolução dos mesmos ao longo dos anos. Perspetiva-se que seja estabelecido um número fixo de serviços, devido à capacidade produtiva e operativa da empresa, ou seja, apenas tem uma funcionária e um único meio de fornecimento de produtos. A empresária tem que se adaptar ao mercado e efetuar escolhas acerca dos meios de captação de riqueza escolhidos. Os valores nos três cenários são distintos embora exista uma maior aproximação entre os valores realistas e pessimistas, quanto aos serviços.

Tabela 26 - Vendas de Serviços Cenário A

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Serviço A	1 000	1 050	1 103	1 158	1 216	1 276	1 340	1 407	1 435	1 464	1 493
Taxa de crescimento	0%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Serviço B		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço C		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço D		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
TOTAL	1 000	1 050	1 103	1 158	1 216	1 276	1 340	1 407	1 435	1 464	1 493

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 27 - Vendas de Serviços Cenário B

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Serviço A	1 000	1 500	2 250	3 375	5 063	7 594	11 391	17 086	20 503	24 604	29 525
Taxa de crescimento	0%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Serviço B		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço C		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço D		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
TOTAL	1 000	1 500	2 250	3 375	5 063	7 594	11 391	17 086	20 503	24 604	29 525

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 28 - Vendas de Serviços Cenário C

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Serviço A	1 000	1 500	2 100	2 520	2 772	2 855	2 941	2 941	2 941	2 941	2 941
Taxa de crescimento	0%	50,00%	40,00%	20,00%	10,00%	3,00%	3,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Serviço B		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço C		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço D		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
TOTAL	1 000	1 500	2 100	2 520	2 772	2 855	2 941	2 941	2 941	2 941	2 941

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

14.2.2 CMVMC

Quanto às tabelas 29, 30 e 31, custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC), está estabelecida uma margem de 60% para todos os menus e em todos os cenários, ou seja, por cada unidade vendida a empresa lucra 60%. O cenário “B” tem mais custos associados devido a ser aquele que mais unidades vende, contrariamente, o cenário “A” é o que apresenta um valor de CMVMC mais baixo.

Tabela 29 - CMVMC para Cenário A

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
MERCADO NACIONAL		5 184	5 796	6 390	7 045	11 935	13 670	15 072	16 616	17 796	19 060	20 413
Menu 1	60,00%	3 024	3 528	3 890	4 288	4 728	5 212	5 747	6 336	6 786	7 267	7 783
Menu 2	60,00%	1 080	1 134	1 250	1 378	1 520	2 188	2 412	2 659	2 848	3 050	3 267
Menu 3	60,00%	1 080	1 134	1 250	1 378	1 520	1 675	1 847	2 037	2 181	2 336	2 502
Menu 4	60,00%					4 167	4 595	5 066	5 585	5 981	6 406	6 861
MERCADO EXTERNO												
Produto A *												
Produto B *												
TOTAL CMVMC		5 184	5 796	6 390	7 045	11 935	13 670	15 072	16 616	17 796	19 060	20 413
IVA	23%	1 192	1 333	1 470	1 620	2 745	3 144	3 466	3 822	4 093	4 384	4 695
TOTAL CMVMC + IVA		6 376	7 129	7 860	8 665	14 680	16 815	18 538	20 438	21 889	23 444	25 108

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 30 - CMVMC para Cenário B

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
MERCADO NACIONAL		5 184	8 280	13 041	20 540	36 517	49 734	78 331	123 371	155 448	195 864	246 789
Menu 1	60,00%	3 024	5 040	7 938	12 502	19 691	31 014	48 846	76 933	96 936	122 139	153 895
Menu 2	60,00%	1 080	1 620	2 552	4 019	6 329	2 188	3 446	5 427	6 839	8 617	10 857
Menu 3	60,00%	1 080	1 620	2 552	4 019	6 329	9 969	15 701	24 729	31 158	39 259	49 466
Menu 4	60,00%					4 167	6 564	10 338	16 282	20 516	25 850	32 570
MERCADO EXTERNO												
Produto A *												
Produto B *												
TOTAL CMVMC		5 184	8 280	13 041	20 540	36 517	49 734	78 331	123 371	155 448	195 864	246 789
IVA	23%	1 192	1 904	2 999	4 724	8 399	11 439	18 016	28 375	35 753	45 049	56 761
TOTAL CMVMC + IVA		6 376	10 184	16 040	25 264	44 916	61 173	96 347	151 747	191 201	240 913	303 550

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 31 - CMVMC para Cenário C

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
MERCADO NACIONAL		5 184	6 786	8 486	10 437	17 318	21 919	26 694	31 773	36 807	40 616	44 879
Menu 1	60,00%	3 024	4 032	4 869	5 879	7 407	9 333	10 780	12 451	13 727	14 702	15 746
Menu 2	60,00%	1 080	1 350	1 701	2 143	2 701	2 188	2 527	2 919	3 218	3 446	3 691
Menu 3	60,00%	1 080	1 404	1 916	2 415	3 043	3 834	4 428	5 114	5 638	6 039	6 467
Menu 4	60,00%					4 167	6 564	8 959	11 289	14 224	16 429	18 975
MERCADO EXTERNO												
Produto A *												
Produto B *												
TOTAL CMVMC		5 184	6 786	8 486	10 437	17 318	21 919	26 694	31 773	36 807	40 616	44 879
IVA	23%	1 192	1 561	1 952	2 400	3 983	5 041	6 140	7 308	8 466	9 342	10 322
TOTAL CMVMC + IVA		6 376	8 347	10 438	12 837	21 301	26 960	32 834	39 080	45 273	49 957	55 202

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

14.3 Fornecedores, FSE e Gastos com o Pessoal

O FSE representa as despesas com serviços de apoio à atividade principal da empresa. Na tabela 32 estão representados os serviços que a empresária previu para os primeiros anos da atividade empresarial; os valores apresentados não são influenciados pelas decisões tomadas para cada um dos cenários.

Os custos foram trabalho especializado, que corresponde a técnicos de eletricidade e técnicos de HACCP, são ainda acautelados meios para fazer face ao desgaste de ferramentas e utensílios ao longo dos anos. Existe necessidade de ter despesas com livros e documentação técnica, de segurança no trabalho, HACCP, licenças, entre outros. Existem ainda os custos com energia, tais como, água, eletricidade e combustível; complementarmente, será necessário contabilizar seguros e despesas com limpeza.

Tabela 32 - Fornecimento de Serviços Externos para os Cenários A, B e C

					2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses					4	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7
Taxa de crescimento						2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23,0%	100,0%													
Serviços especializados															
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		30,0	120,00	153,00	187,27	222,85	227,31	231,86	236,49	241,22	246,05	250,97	255,99
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%													
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%													
Honorários	23,0%	100,0%													
Comissões	23,0%	100,0%													
Conservação e reparação	23,0%	100,0%													
Materiais															
Ferramentas e utensílios de desgaste	23,0%	50,0%	50,0%	20,0		102,00	124,85	148,57	151,54	154,57	157,66	160,82	164,03	167,31	170,66
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		100,0	400,00	510,00	624,24	742,85	757,70	772,86	788,31	804,08	820,16	836,56	853,30
Material de escritório	23,0%	100,0%													
Artigos para oferta	23,0%	100,0%													
Energia e fluidos															
Electricidade	23,0%	100,0%		10,0	40,00	51,00	62,42	74,28	75,77	77,29	78,83	80,41	82,02	83,66	85,33
Combustíveis	23,0%		100,0%	60,0	240,00	306,00	374,54	445,71	454,62	463,71	472,99	482,45	492,10	501,94	511,98
Água	6,0%	100,0%		10,0	40,00	51,00	62,42	74,28	75,77	77,29	78,83	80,41	82,02	83,66	85,33
Deslocações, estadas e transportes															
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%													
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%													
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%													
Serviços diversos															
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%													
Comunicação	23,0%	100,0%													
Seguros		100,0%		60,0	240,00	306,00	374,54	445,71	454,62	463,71	472,99	482,45	492,10	501,94	511,98
Royalties	23,0%	100,0%													
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%													
Despesas de representação	23,0%	100,0%													
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		10,0	40,00	51,00	62,42	74,28	75,77	77,29	78,83	80,41	82,02	83,66	85,33
Outros serviços	23,0%	100,0%													
TOTAL FSE					1 120,0	1 530,0	1 872,7	2 228,5	2 273,1	2 318,6	2 364,9	2 412,2	2 460,5	2 509,7	2 559,9

FSE - Custos Fixos	880,00	1 173,00	1 435,75	1 708,54	1 742,72	1 777,57	1 813,12	1 849,38	1 886,37	1 924,10	1 962,58
FSE - Custos Variáveis	240,00	357,00	436,97	519,99	530,39	541,00	551,82	562,86	574,11	585,60	597,31
TOTAL FSE	1 120,00	1 530,00	1 872,72	2 228,54	2 273,11	2 318,57	2 364,94	2 412,24	2 460,48	2 509,69	2 559,89
IVA	140,40	202,47	247,82	294,91	300,81	306,82	312,96	319,22	325,60	332,12	338,76
FSE + IVA	1 260,40	1 732,47	2 120,54	2 523,45	2 573,92	2 625,39	2 677,90	2 731,46	2 786,09	2 841,81	2 898,65

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Foi decidido que o projeto iria empregar apenas a empresária, pelo que as despesas apenas se referem a uma funcionária, conforme está representado na tabela 33. É esperado que os gastos aumentem ao longo dos anos, assim como, o valor das retenções. Os gastos com pessoal não são influenciados pelas decisões tomadas para cada um dos cenários.

Tabela 33 - Gastos com Pessoal para os Cenários A, B e C

QUADRO RESUMO		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações												
Órgãos Sociais		933	1 531	1 929	2 363	2 482	2 978	3 127	3 283	4 826	5 068	5 321
Pessoal												
Encargos sobre remunerações		222	364	458	561	589	707	743	780	1 146	1 204	1 264
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais												
Gastos de acção social												
Outros gastos com pessoal												
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		1 155	1 895	2 388	2 925	3 071	3 685	3 870	4 063	5 973	6 271	6 585

Retenções Colaboradores		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Retenção SS Colaborador												
Gerência / Administração	11,00%	103	168	212	260	273	328	344	361	531	557	585
Outro Pessoal	11,00%											
Retenção IRS Colaborador	15,00%	140	230	289	355	372	447	469	492	724	760	798
TOTAL Retenções		243	398	502	615	645	774	813	854	1 255	1 318	1 383

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

14.4 Balanço e Demonstração de Resultados

Nas tabelas 34, 35 e 36 é visível a evolução do resultado líquido do período, ao longo dos 10 anos, através da análise da demonstração de resultados. A demonstração de resultados (DR) é diretamente influenciada pelos rendimentos e pelos gastos de cada período; a DR da empresa demonstra que a empresa tem capacidade para cumprir com as suas obrigações. O cenário com Resultado Líquido (RL) do período mais elevado é o cenário “B”, o otimista, sendo o pessimista o com RL mais baixo, devido às divergências de valores nos CMVMC e nas vendas e serviços prestados.

Tabela 34 - Demonstração de Resultados para o Cenário A

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	13 960	15 540	17 078	18 770	31 052	35 452	39 019	42 948	45 926	49 113	52 526
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	5 184	5 796	6 390	7 045	11 935	13 670	15 072	16 616	17 796	19 060	20 413
Fornecimento e serviços externos	1 120	1 530	1 873	2 229	2 273	2 319	2 365	2 412	2 460	2 510	2 560
Gastos com o pessoal	1 155	1 895	2 388	2 925	3 071	3 685	3 870	4 063	5 973	6 271	6 585
Imparidade de inventários (perdas/rev.ersões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/rev.ersões)											
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/rev.ersões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas											
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e imo	6 501	6 319	6 427	6 572	13 773	15 778	17 713	19 857	19 697	21 273	22 968
Gastos/rev.ersões de depreciação e amortização	2 982	3 960	4 373	4 258	3 713	4 047	3 013	3 013	3 013	3 013	313
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/rev.ersões)											
EBIT (Resultado Operacional)	3 519	2 359	2 054	2 314	10 060	11 731	14 700	16 843	16 683	18 259	22 655
Juros e rendimentos similares obtidos	339	451	610	689	1 001	1 332	1 841	2 468	3 309	4 237	5 276
Juros e gastos similares suportados	351	1 054	1 054	1 054	843	633	422	211			
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	3 507	1 756	1 609	1 949	10 218	12 431	16 119	19 100	19 992	22 496	27 930
Imposto sobre o rendimento do período	877	439	402	487	2 554	3 108	4 030	4 775	4 998	5 624	6 983
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	2 630	1 317	1 207	1 462	7 663	9 323	12 089	14 325	14 994	16 872	20 948

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 35 - Demonstração de Resultados para o Cenário B

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	13 960	22 200	34 853	54 724	96 356	131 929	207 218	325 514	409 123	514 264	646 497
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	5 184	8 280	13 041	20 540	36 517	49 734	78 331	123 371	155 448	195 864	246 789
Fornecimento e serviços externos	1 120	1 530	1 873	2 229	2 273	2 319	2 365	2 412	2 460	2 510	2 560
Gastos com o pessoal	1 155	1 895	2 388	2 925	3 071	3 685	3 870	4 063	5 973	6 271	6 585
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)											
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas											
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e imo	6 501	10 495	17 551	29 031	54 494	76 191	122 653	195 668	245 242	309 619	390 563
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 982	3 960	4 373	4 258	3 713	4 047	3 013	3 013	3 013	3 013	313
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	3 519	6 535	13 178	24 773	50 781	72 144	119 639	192 654	242 228	306 606	390 250
Juros e rendimentos similares obtidos	339	451	610	689	1 001	1 332	1 841	2 468	3 309	4 237	5 276
Juros e gastos similares suportados	351	1 054	1 054	1 054	843	633	422	211			
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	3 507	5 932	12 733	24 408	50 939	72 844	121 058	194 912	245 538	310 842	395 526
Imposto sobre o rendimento do período	877	1 483	3 183	6 102	12 735	18 211	30 265	48 728	61 384	77 711	98 881
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	2 630	4 449	9 550	18 306	38 204	54 633	90 794	146 184	184 153	233 132	296 644

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 36 - Demonstração de Resultados para o Cenário C

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	13 960	18 465	23 315	28 612	46 067	57 652	69 677	82 373	94 959	104 480	115 139
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	5 184	6 786	8 486	10 437	17 318	21 919	26 694	31 773	36 807	40 616	44 879
Fornecimento e serviços externos	1 120	1 530	1 873	2 229	2 273	2 319	2 365	2 412	2 460	2 510	2 560
Gastos com o pessoal	1 155	1 895	2 388	2 925	3 071	3 685	3 870	4 063	5 973	6 271	6 585
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)											
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas											
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e imo	6 501	8 254	10 569	13 022	23 405	29 729	36 748	44 125	49 719	55 083	61 115
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 982	3 960	4 373	4 258	3 713	4 047	3 013	3 013	3 013	3 013	313
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	3 519	4 294	6 195	8 764	19 691	25 683	33 735	41 111	46 706	52 070	60 802
Juros e rendimentos similares obtidos	339	451	610	689	1 001	1 332	1 841	2 468	3 309	4 237	5 276
Juros e gastos similares suportados	351	1 054	1 054	1 054	843	633	422	211			
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	3 507	3 691	5 751	8 399	19 849	26 382	35 154	43 369	50 015	56 307	66 077
Imposto sobre o rendimento do período	877	923	1 438	2 100	4 962	6 595	8 788	10 842	12 504	14 077	16 519
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	2 630	2 768	4 313	6 299	14 887	19 786	26 365	32 526	37 511	42 230	49 558

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

O balanço verifica o equilíbrio entre os passivos, ativo e capitais próprios de uma empresa. Na tabela 37 correspondente ao cenário pessimista, a partir de 2021 a empresa tem um maior peso nos capitais próprios do que no passivo, enquanto nas tabelas 38 e 39 esta situação se verifica a partir do ano 2020, ano em que o valor do passivo é superior ao do capital próprio, ou seja, os valores das obrigações são superiores aos dos interesses residuais nos ativos da empresa.

Os valores nos três cenários são bastante positivos, visto que a empresa é, na maior parte dos anos de análise, financiada pelos capitais próprios.

Durante estes três anos o balanço está influenciado pelo investimento inicial, todavia com o avançar dos anos, cada vez mais, a empresa tem mais capital disponível e o passivo tem tendência a diminuir.

O impacto da crescente subida de caixa e depósitos no ativo está compensada nas reservas do capital próprio, fornecedores e Estado, porque apesar de uma compra gerar valor, esta deve ser refletida nas obrigações ao Estado e aos fornecedores das matérias-primas.

Tabela 37 - Balanço para o Cenário A

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO											
Activo Não Corrente	27 558	25 238	22 504	19 887	17 313	16 907	15 033	13 160	11 287	9 413	10 240
Activos fixos tangíveis	2 333	2 633	2 733	2 833	2 533	4 400	4 800	5 200	5 600	6 000	6 400
Propriedades de investimento	24 300	21 600	18 900	16 200	13 500	10 800	8 100	5 400	2 700		
Activos Intangíveis	924	1 004	871	853	1 280	1 707	2 133	2 560	2 987	3 413	3 840
Investimentos financeiros											
Activo corrente	22 025	25 445	29 380	27 491	34 405	38 350	46 819	56 890	72 717	90 304	109 505
Inventários	14	16	18	20	33	38	42	46	49	53	57
Clientes	48	53	58	64	106	121	133	147	157	168	179
Estado e Outros Entes Públicos											
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	21 963	25 376	29 304	27 407	34 266	38 191	46 644	56 697	72 511	90 083	109 269
TOTAL ACTIVO	49 583	50 683	51 885	47 378	51 719	55 256	61 852	70 050	84 004	99 717	119 745
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Acções (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio											
Reservas		2 630	3 914	5 029	6 310	13 661	22 483	33 816	47 066	60 591	75 562
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	2 630	1 284	1 114	1 281	7 351	8 822	11 333	13 250	13 525	14 971	18 555
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	17 630	18 914	20 029	21 310	28 661	37 483	48 816	62 066	75 591	90 562	109 117
PASSIVO											
Passivo não corrente	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000				
Provisões											
Financiamentos obtidos	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000				
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	1 953	1 769	1 856	2 068	5 058	5 773	7 036	7 984	8 413	9 155	10 628
Fornecedores	636	738	832	932	1 438	1 620	1 768	1 931	2 056	2 190	2 334
Estado e Outros Entes Públicos	1 316	1 030	1 024	1 136	3 620	4 153	5 268	6 053	6 356	6 964	8 294
Accionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos											
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	31 953	31 769	31 856	26 068	23 058	17 773	13 036	7 984	8 413	9 155	10 628
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	49 583	50 683	51 885	47 378	51 719	55 256	61 852	70 050	84 004	99 717	119 745

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 38 - Balanço para o Cenário B

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO											
Activo Não Corrente	27 558	25 238	22 504	19 887	17 313	16 907	15 033	13 160	11 287	9 413	10 240
Activos fixos tangíveis	2 333	2 633	2 733	2 833	2 533	4 400	4 800	5 200	5 600	6 000	6 400
Propriedades de investimento	24 300	21 600	18 900	16 200	13 500	10 800	8 100	5 400	2 700		
Activos Intangíveis	924	1 004	871	853	1 280	1 707	2 133	2 560	2 987	3 413	3 840
Investimentos financeiros											
Activo corrente	22 025	30 211	45 346	65 159	110 699	169 417	277 006	451 915	665 210	936 305	1 279 786
Inventários	14	23	36	57	101	138	218	343	432	544	686
Clientes	48	76	119	187	329	451	708	1 112	1 398	1 757	2 209
Estado e Outros Entes Públicos											
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	21 963	30 112	45 191	64 915	110 268	168 829	276 081	450 460	663 380	934 004	1 276 891
TOTAL ACTIVO	49 583	55 449	67 851	85 046	128 012	186 324	292 040	465 075	676 497	945 718	1 290 026
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Acções (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio											
Reservas		2 630	7 117	16 813	35 501	74 533	130 624	224 104	375 118	566 665	810 555
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	2 630	4 487	9 696	18 688	39 032	56 091	93 479	151 015	191 547	243 889	311 766
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	17 630	22 117	31 813	50 501	89 533	145 624	239 104	390 118	581 665	825 555	1 137 321
PASSIVO											
Passivo não corrente	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000				
Provisões											
Financiamentos obtidos	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000				
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	1 953	3 331	6 038	10 545	20 479	28 700	46 936	74 957	94 831	120 163	152 705
Fornecedores	636	993	1 513	2 316	3 958	5 317	8 252	12 873	16 166	20 313	25 537
Estado e Outros Entes Públicos	1 316	2 338	4 524	8 229	16 522	23 383	38 684	62 084	78 666	99 851	127 168
Accionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos											
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	31 953	33 331	36 038	34 545	38 479	40 700	52 936	74 957	94 831	120 163	152 705
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	49 583	55 449	67 851	85 046	128 012	186 324	292 040	465 075	676 497	945 718	1 290 026

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 39 - Balanço para o Cenário C

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO											
Activo Não Corrente	27 558	25 238	22 504	19 887	17 313	16 907	15 033	13 160	11 287	9 413	10 240
Activos fixos tangíveis	2 333	2 633	2 733	2 833	2 533	4 400	4 800	5 200	5 600	6 000	6 400
Propriedades de investimento	24 300	21 600	18 900	16 200	13 500	10 800	8 100	5 400	2 700		
Activos Intangíveis	924	1 004	871	853	1 280	1 707	2 133	2 560	2 987	3 413	3 840
Investimentos financeiros											
Activo corrente	22 025	27 637	35 582	39 583	55 259	71 853	97 348	128 774	170 883	217 298	269 298
Inventários	14	19	24	29	48	61	74	88	102	113	125
Clientes	48	63	80	98	157	197	238	281	324	357	393
Estado e Outros Entes Públicos											
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	21 963	27 555	35 479	39 457	55 054	71 595	97 036	128 404	170 456	216 828	268 780
TOTAL ACTIVO	49 583	52 874	58 087	59 470	72 573	88 760	112 381	141 934	182 170	226 711	279 538
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Acções (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio											
Reservas		2 630	5 398	9 711	16 011	30 898	50 684	77 049	109 576	147 087	189 317
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	2 630	2 768	4 313	6 299	14 887	19 786	26 365	32 526	37 511	42 230	49 558
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	17 630	20 398	24 711	31 011	45 898	65 684	92 049	124 576	162 087	204 317	253 875
PASSIVO											
Passivo não corrente	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000				
Provisões											
Financiamentos obtidos	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000				
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	1 953	2 476	3 375	4 459	8 675	11 076	14 332	17 358	20 083	22 395	25 663
Fornecedores	636	840	1 047	1 280	1 990	2 465	2 959	3 484	4 005	4 400	4 842
Estado e Outros Entes Públicos	1 316	1 636	2 329	3 179	6 685	8 610	11 373	13 874	16 078	17 995	20 822
Accionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos											
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	31 953	32 476	33 375	28 459	26 675	23 076	20 332	17 358	20 083	22 395	25 663
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	49 583	52 874	58 087	59 470	72 573	88 760	112 381	141 934	182 170	226 711	279 538

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

14.5 Plano Financeiro

No plano financeiro é visível que a empresa pretende efetuar um investimento no ano de 2017, no entanto o reembolso só se iniciará no ano de 2020, contudo este será o único grande investimento da empresa. O cenário que apresenta maior saldo de tesouraria é o cenário otimista, todavia o cenário pessimista tem uma evolução positiva ao longo dos 10 anos, conforme está presente nas tabelas 40,41 e 42.

Tabela 40 - Plano Financeiro para o Cenário A

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS											
Meios Libertos Brutos	6 501	6 319	6 427	6 572	13 773	15 778	17 713	19 857	19 697	21 273	22 968
Capital Social (entrada de fundos)	15 000										
Outros instrumentos de capital											
Empréstimos Obtidos	30 000										
Desinvest. em Capital Fixo											
Desinvest. em FMN		258	137	149	911	206	409	292	323	246	263
Proveitos Financeiros	339	408	486	448	585	664	833	1 034	1 350	1 702	2 085
Total das Origens	51 840	6 984	7 050	7 169	15 269	16 647	18 955	21 182	21 370	23 220	25 316
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
Inv. Capital Fixo	30 540	1 640	1 640	1 640	1 140	3 640	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140
Inv. Fundo de Maneio	3 986										
Imposto sobre os Lucros		877	428	371	427	2 450	2 941	3 778	4 417	4 508	4 990
Pagamento de Dividendos											
Reembolso de Empréstimos				6 000	6 000	6 000	6 000	6 000			
Encargos Financeiros	351	1 054	1 054	1 054	843	633	422	211			
Total das Aplicações	34 878	3 571	3 122	9 066	8 410	12 723	10 502	11 129	5 557	5 648	6 130
Saldo de Tesouraria Anual	16 963	3 413	3 928	-1 897	6 859	3 924	8 453	10 054	15 814	17 572	19 186
Saldo de Tesouraria Acumulado	16 963	20 376	24 304	22 407	29 266	33 191	41 644	51 697	67 511	85 083	104 269
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	16 963	20 376	24 304	22 407	29 266	33 191	41 644	51 697	67 511	85 083	104 269

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 41 - Plano Financeiro para o Cenário B

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS											
Meios Libertos Brutos	6 501	10 495	17 551	29 031	54 494	76 191	122 653	195 668	245 242	309 619	390 563
Capital Social (entrada de fundos)	15 000										
Outros instrumentos de capital											
Empréstimos Obtidos	30 000										
Desinvest. em Capital Fixo											
Desinvest. em FMN		723	914	1 421	2 966	2 376	5 437	8 314	5 989	7 413	9 323
Proveitos Financeiros	339	502	804	1 198	2 105	3 277	5 422	8 909	13 168	18 580	25 438
Total das Origens	51 840	11 720	19 269	31 650	59 566	81 844	133 511	212 890	264 398	335 612	425 324
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
Inv. Capital Fixo	30 540	1 640	1 640	1 640	1 140	3 640	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140
Inv. Fundo de Maneio	3 986										
Imposto sobre os Lucros		877	1 496	3 232	6 229	13 011	18 697	31 160	50 338	63 849	81 296
Pagamento de Dividendos											
Reembolso de Empréstimos				6 000	6 000	6 000	6 000	6 000			
Encargos Financeiros	351	1 054	1 054	1 054	843	633	422	211			
Total das Aplicações	34 878	3 571	4 190	11 926	14 213	23 283	26 259	38 511	51 478	64 989	82 436
Saldo de Tesouraria Anual	16 963	8 149	15 079	19 724	45 353	58 560	107 252	174 380	212 920	270 623	342 887
Saldo de Tesouraria Acumulado	16 963	25 112	40 191	59 915	105 268	163 829	271 081	445 460	658 380	929 004	1 271 891
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	16 963	25 112	40 191	59 915	105 268	163 829	271 081	445 460	658 380	929 004	1 271 891

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 42 - Plano Financeiro para o Cenário C

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS											
Meios Libertos Brutos	6 501	8 254	10 569	13 022	23 405	29 729	36 748	44 125	49 719	55 083	61 115
Capital Social (entrada de fundos)	15 000										
Outros instrumentos de capital											
Empréstimos Obtidos	30 000										
Desinvest. em Capital Fixo											
Desinvest. em FMN		458	363	399	1 274	715	1 009	915	1 006	696	778
Proveitos Financeiros	339	451	610	689	1 001	1 332	1 841	2 468	3 309	4 237	5 276
Total das Origens	51 840	9 163	11 541	14 110	25 680	31 776	39 598	47 508	54 034	60 016	67 168
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
Inv. Capital Fixo	30 540	1 640	1 640	1 640	1 140	3 640	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140
Inv Fundo de Maneio	3 986										
Imposto sobre os Lucros		877	923	1 438	2 100	4 962	6 595	8 788	10 842	12 504	14 077
Pagamento de Dividendos											
Reembolso de Empréstimos				6 000	6 000	6 000	6 000	6 000			
Encargos Financeiros	351	1 054	1 054	1 054	843	633	422	211			
Total das Aplicações	34 878	3 571	3 617	10 132	10 083	15 235	14 157	16 139	11 982	13 644	15 217
Saldo de Tesouraria Anual	16 963	5 592	7 924	3 978	15 597	16 541	25 441	31 369	42 052	46 372	51 952
Saldo de Tesouraria Acumulado	16 963	22 555	30 479	34 457	50 054	66 595	92 036	123 404	165 456	211 828	263 780
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	16 963	22 555	30 479	34 457	50 054	66 595	92 036	123 404	165 456	211 828	263 780
Soma Controlo											

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

14.6 Mapa de Cash Flows

No que diz respeito à liquidez da empresa, essa, em termos de cash-flow de exploração, detém sempre valores positivos, o que significa que o negócio gera dinheiro. O free cash-flow, conforme as tabelas 43, 44 e 45, representa a anexação dos custos do investimento ao anterior indicador, em que se verifica que existe necessidades de financiamento para esse ano para compensar o investimento, no entanto este é um indicador anual. Para termos uma perceção da influência do investimento temos que analisar o *cash-flow* acumulado, que neste caso indica que existem necessidades até ao ano de 2022, para o cenário pessimista, até 2019, para o cenário otimista, e até 2020, para o cenário realista.

Tabela 43 - Cash Flows para o Cenário A

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	2 639	1 769	1 540	1 736	7 545	8 799	11 025	12 632	12 512	13 695	16 991
Depreciações e amortizações	2 982	3 960	4 373	4 258	3 713	4 047	3 013	3 013	3 013	3 013	313
Provisões do exercício											
	5 621	5 729	5 914	5 993	11 258	12 845	14 038	15 646	15 526	16 708	17 304
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-3 986	258	137	149	911	206	409	292	323	246	263
CASH FLOW de Exploração	1 635	5 987	6 051	6 142	12 169	13 051	14 447	15 938	15 849	16 954	17 567
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-30 540	-1 640	-1 640	-1 640	-1 140	-3 640	-1 140	-1 140	-1 140	-1 140	-1 140
Free cash-flow	-28 905	4 347	4 411	4 502	11 029	9 411	13 307	14 798	14 709	15 814	16 427
CASH FLOW acumulado	-28 905	-24 558	-20 147	-15 645	-4 616	4 795	18 102	32 900	47 609	63 423	79 850

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 44 - Cash Flows para o Cenário B

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	2 639	4 901	9 883	18 580	38 086	54 108	89 729	144 491	181 671	229 954	292 687
Depreciações e amortizações	2 982	3 960	4 373	4 258	3 713	4 047	3 013	3 013	3 013	3 013	313
Provisões do exercício											
	5 621	8 861	14 257	22 838	41 799	58 155	92 743	147 504	184 685	232 968	293 001
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-3 986	723	914	1 421	2 966	2 376	5 437	8 314	5 989	7 413	9 323
CASH FLOW de Exploração	1 635	9 584	15 171	24 259	44 765	60 531	98 179	155 818	190 673	240 381	302 324
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-30 540	-1 640	-1 640	-1 640	-1 140	-3 640	-1 140	-1 140	-1 140	-1 140	-1 140
Free cash-flow	-28 905	7 944	13 531	22 619	43 625	56 891	97 039	154 678	189 533	239 241	301 184
CASH FLOW acumulado	-28 905	-20 961	-7 430	15 189	58 814	115 705	212 744	367 422	556 955	796 196	1 097 380

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

Tabela 45 - Cash Flows para o Cenário C

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	2 639	3 221	4 647	6 573	14 769	19 262	25 301	30 834	35 029	39 052	45 601
Depreciações e amortizações	2 982	3 960	4 373	4 258	3 713	4 047	3 013	3 013	3 013	3 013	313
Provisões do exercício											
	5 621	7 181	9 020	10 831	18 482	23 309	28 314	33 847	38 043	42 066	45 915
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-3 986	458	363	399	1 274	715	1 009	915	1 006	696	778
CASH FLOW de Exploração	1 635	7 638	9 383	11 230	19 756	24 024	29 323	34 762	39 048	42 762	46 692
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-30 540	-1 640	-1 640	-1 640	-1 140	-3 640	-1 140	-1 140	-1 140	-1 140	-1 140
Free cash-flow	-28 905	5 998	7 743	9 590	18 616	20 384	28 183	33 622	37 908	41 622	45 552
CASH FLOW acumulado	-28 905	-22 907	-15 164	-5 574	13 042	33 426	61 609	95 231	133 139	174 761	220 313

Fonte: Realização própria, a 12 de maio de 2017

14.7 Avaliação do Projeto

O projeto tem uma avaliação positiva, visto que as tabelas 46, 47 e 48, demonstram que o plano terá retorno ao fim de 3 anos, caso se opte pelo cenário otimista ou pelo realista, contudo, o retorno de investimento para o cenário pessimista é de 5 anos. O retorno de investimento refere-se ao tempo que o projeto levará a recuperar o capital investido. Os valores do *Cash Flow* só são negativos no ano 2017.

Quando é efetuado o investimento inicial, nos anos precedentes, em qualquer um dos cenários, os valores estão continuamente a aumentar. Os valores do VAL e do TIR são positivos em todos os cenários, tendo o cenário otimista os valores mais altos e o cenário pessimista os mais baixos. Quando os valores do VAL e TIR são superiores a zero, significa que o projeto é rentável.

Tabela 46 - Avaliação do Projeto para o Cenário A

Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% CP	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-28 905	4 347	4 411	4 502	11 029	9 411	13 307	14 798	14 709	15 814	6 588
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,32%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	1,362	1,434	1,510	1,590	-
Fluxos actualizados	-28 905	4 130	3 981	3 860	8 981	7 277	9 772	10 319	9 741	9 945	4 143
Fuxos atualizados acumulados	-28 905	-24 775	-20 794	-16 933	-7 952	-675	9 097	19 417	29 158	39 103	43 246
Valor Actual Líquido (VAL)	43 246										
Taxa Interna de Rentabilidade	24,28%										
Pay Back period (arred ano inteiro)	5	Anos									
Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-28 905	4 347	4 411	4 502	11 029	9 411	13 307	14 798	14 709	15 814	4 374
WACC	6,67%	6,80%	6,91%	7,47%	8,62%	9,76%	10,82%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%
Factor de actualização	1	1,068	1,142	1,227	1,333	1,463	1,621	1,811	2,022	2,258	-
Fluxos actualizados	-28 905	4 070	3 863	3 669	8 275	6 433	8 209	8 173	7 274	7 002	1 937
Fuxos atualizados acumulados	-28 905	-24 835	-20 972	-17 302	-9 027	-2 594	5 615	13 788	21 063	28 065	30 002
Valor Actual Líquido (VAL)	30 002										
Taxa Interna de Rentabilidade	24,06%										
Pay Back period	5	Anos									
Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow do Equity	744	3 293	-2 644	3 448	10 186	8 778	12 886	14 587	14 709	15 814	65 156
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,28%	0,29%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,32%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,32%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	1,362	1,434	1,510	1,590	-
Fluxos Actualizados	744	3 129	-2 386	2 956	8 294	6 788	9 463	10 172	9 741	9 945	40 976
Fuxos atualizados acumulados	744	3 872	1 486	4 443	12 737	19 525	28 988	39 160	48 901	58 846	99 821
Valor Actual Líquido (VAL)	99 821										
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!										
Pay Back period	0	Anos									
Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Passivo Remunerado	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000	0	0	0	
Capital Próprio	17 630	18 914	20 029	21 310	28 661	37 483	48 816	62 066	75 591	90 562	
TOTAL	47 630	48 914	50 029	45 310	46 661	49 483	54 816	62 066	75 591	90 562	
% Passivo remunerado	62,99%	61,33%	59,97%	52,97%	38,58%	24,25%	10,95%	0,00%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	37,01%	38,67%	40,03%	47,03%	61,42%	75,75%	89,05%	100,00%	100,00%	100,00%	
Beta $p = B_u \cdot (1 + (1 - t) \cdot CA/CP)$	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	
Custo											
Custo Financiamento	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	11,63%	11,63%	11,64%	11,66%	11,67%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%	
Custo ponderado	6,67%	6,80%	6,91%	7,47%	8,62%	9,76%	10,82%	11,69%	11,69%	11,69%	

Fonte: Realização própria, a 13 de maio de 2017

Tabela 47 - Avaliação do Projeto para o Cenário B

Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% CP	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-28 905	7 944	13 531	22 619	43 625	56 891	97 039	154 678	189 533	239 241	-18 301
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,32%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	1,362	1,434	1,510	1,590	-
Fluxos actualizados	-28 905	7 548	12 213	19 393	35 525	43 994	71 261	107 866	125 516	150 455	-11 509
Fuxos atualizados acumulados	-28 905	-21 357	-9 144	10 249	45 774	89 767	161 028	268 894	394 411	544 865	533 356
Valor Actual Líquido (VAL)	533 356										
Taxa Interna de Rentabilidade	78,45%										
Pay Back period (arred ano inteiro)	3	Anos									
Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-28 905	7 944	13 531	22 619	43 625	56 891	97 039	154 678	189 533	239 241	-11 442
WACC	6,67%	7,09%	7,81%	9,11%	10,34%	11,08%	11,49%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%
Factor de actualização	1	1,071	1,155	1,260	1,390	1,544	1,722	1,923	2,147	2,398	-
Fluxos actualizados	-28 905	7 418	11 719	17 954	31 382	36 843	56 366	80 446	88 260	99 752	-4 771
Fuxos atualizados acumulados	-28 905	-21 487	-9 768	8 186	39 568	76 411	132 777	213 223	301 483	401 234	396 464
Valor Actual Líquido (VAL)	396 464										
Taxa Interna de Rentabilidade	78,48%										
Pay Back period	3	Anos									
Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow do Equity	744	6 890	6 476	21 565	42 782	56 259	96 618	154 467	189 533	239 241	679 119
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,28%	0,29%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,32%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,32%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	1,362	1,434	1,510	1,590	-
Fluxos Actualizados	744	6 546	5 846	18 489	34 838	43 505	70 951	107 719	125 516	150 455	427 086
Fuxos atualizados acumulados	744	7 290	13 136	31 625	66 463	109 967	180 918	288 638	414 154	564 609	991 695
Valor Actual Líquido (VAL)	991 695										
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!										
Pay Back period	0	Anos									
Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Passivo Remunerado	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000	0	0	0	
Capital Próprio	17 630	22 117	31 813	50 501	89 533	145 624	239 104	390 118	581 665	825 555	
TOTAL	47 630	52 117	61 813	74 501	107 533	157 624	245 104	390 118	581 665	825 555	
% Passivo remunerado	62,99%	57,56%	48,53%	32,21%	16,74%	7,61%	2,45%	0,00%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	37,01%	42,44%	51,47%	67,79%	83,26%	92,39%	97,55%	100,00%	100,00%	100,00%	
Beta $p = B_u \cdot (1 + (1 - t) \cdot CA/CP)$	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	
Custo											
Custo Financiamento	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	11,63%	11,63%	11,64%	11,66%	11,67%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%	
Custo ponderado	6,67%	7,09%	7,81%	9,11%	10,34%	11,08%	11,49%	11,69%	11,69%	11,69%	

Fonte: Realização própria, a 13 de maio de 2017

Tabela 48 - Avaliação do Projeto para o Cenário C

Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% CP	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-28 905	5 998	7 743	9 590	18 616	20 384	28 183	33 622	37 908	41 622	3 949
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,32%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	1,362	1,434	1,510	1,590	-
Fluxos actualizados	-28 905	5 699	6 989	8 222	15 159	15 763	20 696	23 447	25 104	26 175	2 484
Fuxos atualizados acumulados	-28 905	-23 206	-16 217	-7 995	7 164	22 927	43 623	67 070	92 175	118 350	120 833
Valor Actual Líquido (VAL)	120 833										
Taxa Interna de Rentabilidade	43,23%										
Pay Back period (arred ano inteiro)	3	Anos									
Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-28 905	5 998	7 743	9 590	18 616	20 384	28 183	33 622	37 908	41 622	2 547
WACC	6,67%	6,94%	7,32%	8,21%	9,44%	10,46%	11,20%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%
Factor de actualização	1	1,069	1,148	1,242	1,359	1,501	1,669	1,864	2,082	2,326	-
Fluxos actualizados	-28 905	5 609	6 747	7 722	13 698	13 578	16 883	18 034	18 206	17 898	1 095
Fuxos atualizados acumulados	-28 905	-23 296	-16 549	-8 827	4 871	18 450	35 333	53 367	71 573	89 470	90 565
Valor Actual Líquido (VAL)	90 565										
Taxa Interna de Rentabilidade	43,18%										
Pay Back period	3	Anos									
Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow do Equity	744	4 944	688	8 535	17 773	19 751	27 762	33 411	37 908	41 622	151 594
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,28%	0,29%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,32%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,32%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	1,362	1,434	1,510	1,590	-
Fluxos Actualizados	744	4 697	621	7 318	14 473	15 274	20 387	23 300	25 104	26 175	95 335
Fuxos atualizados acumulados	744	5 441	6 063	13 381	27 853	43 127	63 514	86 813	111 918	138 093	233 428
Valor Actual Líquido (VAL)	233 428										
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!										
Pay Back period	0	Anos									
Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Passivo Remunerado	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000	0	0	0	
Capital Próprio	17 630	20 398	24 711	31 011	45 898	65 684	92 049	124 576	162 087	204 317	
TOTAL	47 630	50 398	54 711	55 011	63 898	77 684	98 049	124 576	162 087	204 317	
% Passivo remunerado	62,99%	59,53%	54,83%	43,63%	28,17%	15,45%	6,12%	0,00%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	37,01%	40,47%	45,17%	56,37%	71,83%	84,55%	93,88%	100,00%	100,00%	100,00%	
Beta $p = B_u \cdot (1 + (1 - t) \cdot CA/CP)$	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	2,27624	
Custo											
Custo Financiamento	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	11,63%	11,63%	11,64%	11,66%	11,67%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%	11,69%	
Custo ponderado	6,67%	6,94%	7,32%	8,21%	9,44%	10,46%	11,20%	11,69%	11,69%	11,69%	

Fonte: Realização própria, a 13 de maio de 2017

15 Viabilidade Social, Ambiental e Financeira

A viabilidade social e cultural do projeto irá centrar-se principalmente na divulgação da gastronomia regional e na sua preservação, utilizando um produto nacional como o produto chave do negócio.

No que diz respeito à viabilidade ambiental conclui-se que não existe externalidades, nem negativas, nem positivas a referir dado a dimensão do projeto, ou seja, não irá ter influência ambiental significativa.

A viabilidade financeira de um projeto depende da performance de diversos indicadores, tais como, o valor atual líquido, a taxa interna de rendibilidade, o período de recuperação de capital investido, assim como o comportamento dos Cash Flows.

Para o cenário pessimista foi criada uma circunstância de baixo crescimento da taxa das quantidades vendidas, o que afetou, e em muito, os resultados desta simulação.

Na tabela 50 pode-se observar que no cenário “A” (pessimista) o valor atualizado líquido é positivo, com o valor de 43 246€, sendo a taxa interna de rendibilidade de 24,28 % e o período de retorno de investimento de 5 anos. Estes valores representam que o cenário “A” tem viabilidade e uma vez que as condições de mercado proporcionem esta opção o negócio terá rendibilidade suficiente para assegurar a viabilidade do projeto. Segundo este cenário a promotora deve seguir com o investimento.

Quanto à simulação do cenário otimista, foram feitas projeções muito acima do expectável ao longo de todo o projeto, que influenciou a rendibilidade do mesmo, em termos de estrutura de custos e receitas. Na tabela 49 pode-se observar que no cenário “B” (otimista) o valor atualizado líquido é positivo, com o valor de 533 356€, sendo a taxa interna de rendibilidade de 78,45 % e o período de retorno de investimento de 3 anos. Segundo este cenário a empresária deve seguir com o investimento, uma vez que esta apresenta a maior viabilidade dos três cenários, este é o cenário mais benéfico.

O cenário realista é o mais provável e que vai de encontro com as perspetivas do mercado atual. Na tabela 48 pode-se observar que no cenário “C” (realista) o valor atualizado líquido é positivo, com o valor de 120 833,4€, sendo a taxa interna de rendibilidade de 43,23% e o período de retorno de investimento de 3 anos. Este cenário é credível, uma vez que os valores apresentados são favoráveis à viabilização do projeto numa perspetiva mais realista.

Tabela 49 - Avaliação dos Cenários

Cenários	VAL	TIR	Payback Period
A	43 246,00 €	24,28%	5 anos
B	533 356,00 €	78,45%	3 anos
C	120 833,40 €	43,23%	3 anos

Fonte: Realização própria, a 13 de maio de 2017

Este projeto deve ser aceite uma vez que a sua viabilidade está comprovada pelas avaliações efetuadas ao longo do projeto. O fato de todos os cenários serem viáveis reforça o investimento e permite verificar que, mesmo em casos extremos, o negócio prevalecerá. A empresária deve avançar com o seu projeto, uma vez que fica assim comprovada a viabilidade e prosperidade do mesmo e que tem margem para realizar novos investimentos.

CONCLUSÃO

Ficou definido que a empresa em evidência opera no setor da restauração, com o CAE 56107, correspondente a restauração e bebidas não sedentárias. Foram investigadas e tidas em conta diversas legislações, normas, documentos e procedimentos legais necessários para a operacionalização do negócio. Todavia, visto que o segmento em que opera é o *Street Food*, a sua operacionalização depende de licenças periódicas a nível autárquico e camarário para a sua atuação na via pública. Como alternativa a promotora delineou que a empresa irá operar complementarmente em festivais, festas e localizações onde não será necessária uma licença específica. Um dos locais definidos foi junto a um negócio familiar, na zona turística da Comporta.

Quanto às necessidades de financiamento, foi delineado que este será realizado através de um programa do IEFP, o investe +, com o auxílio da Caixa Geral de Depósitos.

No que diz respeito à análise à envolvente externa foram usadas as metodologias PESTEL e o modelo das 5 forças de Porter, que demonstraram a existência de diversos constrangimentos e oportunidades para a empresa, estas foram usadas na instrumentalização da estratégia operacional. Na análise ao setor, esta permitiu verificar como o setor está delineado, onde estão os concorrentes e as principais oportunidades. Ficando definido que o projeto irá realizar-se em Lisboa, devido à sua capacidade de crescimento neste setor e por ser uma zona turística muito apreciada pelo segmento alvo da empresa.

Contudo, a empresa ao operar em Lisboa tem que ter em conta que esta é uma área geográfica com maior proporção de concorrentes diretos, no setor do *Street Food*. Esta também é uma área com grande intensidade de negócios ligados à restauração típica, *fast food* e tascas. Como foi referido anteriormente, Lisboa foi a cidade escolhida para o projeto, sendo que será operacionalizado nas freguesias de Santa Maria Maior e da Misericórdia. A escolha teve como base a proximidade com pontos turísticos, principais hotéis e *hostels* da cidade, assim como uma grande proximidade com a rota dos cruzeiros de Lisboa.

No plano de Marketing estão estabelecidos os menus que serão servidos no quiosque, os seus custos e preços de venda, assim como onde serão vendidos. Será na freguesia de Santa Maria Maior e da Misericórdia, na Comporta e em feiras, festas e festivais ligados ao setor do Street Food. Para a promoção do produto a empreendedora privilegiou o uso das novas tecnologias e redes sociais.

Os recursos humanos serão assegurados totalmente pela promotora, sendo que necessitará de diversos recursos de apoio à atividade, tais como, especialistas técnicos para questões ligadas aos sistemas elétricos, canalizações e manutenção de equipamentos. Outros recursos associados são as ferramentas de confeção e preparação de alimentos.

A promotora definiu na análise SWOT e análise ao mercado que o público-alvo são jovens, turistas e clientes muito ligados às novas tendências, portanto toda a comunicação e estratégias são adaptadas a esse segmento.

Está estabelecido que os principais fornecedores são a Aviludo, para produtos alimentares, a Refrige, para bebidas, e Palma&Palma, para recursos operacionais. Todavia, em questão de gestão de *stocks* a empresa tem uma política de minimização dos custos com o stock, logo operacionalizou o sistema *JIT*, usando os recursos existentes ao máximo, efetuando apenas novos pedidos, ou compras, caso seja necessário. Apenas detém *stock* operacional, ou seja, o necessário para fazer face à perspectiva da procura.

O processo produtivo, após o pedido do cliente, deve demorar entre 4 a 5 minutos, e está definido o processo produtivo para a confeção e preparação dos mesmos.

A empresa atua numa perspectiva de melhoria contínua de processos, produtos e estratégias, sendo que para tal é imperativo a aquisição de novos conhecimentos, através da frequência de *workshops* e cursos complementares.

No que diz respeito às demonstrações financeiras e indicadores de viabilidade foram usados três cenários distintos, um otimista, um pessimista e um realista. Verificou-se que as alterações na taxa de crescimento das quantidades vendidas modificaram os cenários envolventes. Todavia, após efetuada a análise à viabilidade do projeto nos três cenários, as conclusões retiradas foram que todos estes são alternativas que oferecem segurança quanto ao investimento no setor. Posto isto, a promotora possui ferramentas que possibilitam aferir que o projeto é viável e deve ser aceite.

Complementarmente, este projeto permitiu verificar algumas limitações que devem ser tomadas em conta. Estas são a legislação pouco flexível, não permitindo mais de 20 dias a permanência na mesma freguesia, o que leva a que aos empresários tenham de procurar alternativas. Outra das limitações é o fato da ferramenta de análise de viabilidade não permitir alterações à margem de lucro ao longo dos anos, tendo este valor de ficar fixo.

A promotora teve dificuldades quanto às questões relativas às análises concorrenciais no setor, devido a este ser um setor recente no mercado, ainda não existe muita informação acerca do mesmo.

BIBLIOGRAFIA

- APED. (2014). Obtido de APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição: http://aped.pt/application/files/5414/5563/4922/Burocracia_da_Administracao_Publica_-_Impacto_das_obrigacoes_de_reporte_no_Sector_do_Retalho.pdf
- Banco de Portugal. (2016). *Boletim Económico - Dezembro 2016*. Lisboa.
- Barros, C. (2000). *Decisões de Investimento e Financiamento de Projetos*. Lisboa: Sílabo.
- Carvalho et. al., J. C. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Criar e Instalar uma Empresa - Constituição e Licenciamento de uma Empresa*. (s.d.). Obtido em 2017, de Portugalglobal.pt: <http://www.portugalglobal.pt/pt/investirportugal/criareinstalar/paginas/constituicao/licenciamentoempresa.aspx>
- Decreto-Lei n.º 106/2015 - Diário da República n.º 115/2015, Série I de 2015-06-16 - DRE*. (16 de 06 de 2015). Obtido de Dre.pt: https://dre.pt/home/-/dre/67498687/details/maximized?p_auth=8C6nBtcb
- Decreto-Lei n.º 33/2011. (2011). *Diário da República*, pp. 1309-1311.
- Decreto-Lei n.º 58/2016, de 29 de agosto*. (29 de Agosto de 2016). Obtido de <http://info.portaldasfinancas.gov.pt>: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/4F3A2351-8925-48FF-AA57-262B39A102E4/0/Decreto_Lei_58_2016.pdf
- Delgado, A. (05 de 01 de 2017). Obtido de Diáspora Lusa: <http://www.diasporalusa.pt/ano-2017-tendencias-turismo-portugal/>
- Diário da República. (2009). *Sistema de Normalização Contabilística* (Vol. 173).
- Edição, S. (s.d.). *Street Food Portugal | Sobre o Street Food*. Obtido em 2017, de [Streetfoodportugal.pt](http://streetfoodportugal.pt): <https://www.streetfoodportugal.pt/sobre-o-street-food/>
- Empresa Na Hora: Pactos*. (s.d.). Obtido em 2008, de [Empresanahora.mj.pt](http://www.empresanahora.mj.pt): http://www.empresanahora.mj.pt/ENH/sections/PT_pactos
- Europeia, J. O. (Ed.). (25 de 10 de 2011). *REGULAMENTO (UE) N.º 1169/2011 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO*. Obtido de <http://eur-lex.europa.eu>:

- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:PT:PDF>
- Filion, L. (1997). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*.
- Gonçalves, A. (Janeiro/Março de 2009). O Sistema de Normalização Contabilística. *Revisores Auditores*, pp. 34-53.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., JR., & Schlesinger, L. A. (s.d.). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*.
- IEFP, I. (2015). *Apoios à Criação de Empresas*.
- INE. (2014). *Estatísticas do Comércio*.
- INE. (2016). *Contas Nacionais Trimestrais – Estimativa Rápida*.
- INSIGHTS. (Março de 2017). Obtido de The Future of Retail: <http://newsroom.synchronyfinancial.com/document-library/future-retail-0>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2001). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.
- Lambert et al. (1998). *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*. MCB UP Ltd.
- Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março . (30 de 03 de 2016). Obtido de <http://info.portaldasfinancas.gov.pt>: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/96F2E306-8498-4A1E-86B7-96D51ABC2C32/0/Lei_7_A_2016.pdf
- Lusa. (18 de 08 de 2015). *Venda de "street food" cresce e dinamiza economias locais*. Obtido em 12 de 01 de 2017, de P3: <http://p3.publico.pt/vicios/gula/17828/venda-de-quotstreet-foodquot-cresce-e-dinamiza-economias-locais>
- Lusa, A. (29 de 06 de 2016). Obtido de Observador: <http://observador.pt/2016/06/29/uso-das-redes-sociais-em-portugal-triplicou-em-sete-anos-mas-empresas-utilizam-nas-pouco/>
- Monden, Y. (1983). *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time*.

- Negócios, J. d. (29 de Março de 2017). *Escalas de cruzeiros em Lisboa aumentam 40% até Fevereiro*. Obtido de [Jornaldenegocios.pt: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/escalas-de-cruzeiros-em-lisboa-aumentam-40-ate-fevereiro](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/escalas-de-cruzeiros-em-lisboa-aumentam-40-ate-fevereiro)
- Neomarca. (1 de Agosto de 2016). *Setor da restauração apresenta melhorias*. Obtido de [Neomarca.pt: http://www.neomarca.pt/pt/dicas/setor-da-restauracao-apresenta-melhorias](http://www.neomarca.pt/pt/dicas/setor-da-restauracao-apresenta-melhorias)
- ONDE FICAR. (06 de 05 de 2017). Obtido de Câmara Municipal de Lisboa: <http://www.cm-lisboa.pt/visitar/onde-ficar>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Previsão de Navios de Cruzeiro. (06 de 05 de 2017). Obtido de [Portodelisboa.pt: http://www.portodelisboa.pt/portal/page/portal/PORTAL_PORTO_LISBOA/CRUZEIROS/PREVISAO_NAVIOS_CRUZEIRO](http://www.portodelisboa.pt/portal/page/portal/PORTAL_PORTO_LISBOA/CRUZEIROS/PREVISAO_NAVIOS_CRUZEIRO)
- Report, T. G. (2016). *Global Competitiveness Index 2016-2017*.
- Restalia. (16 de Fevereiro de 2016). *5 Tendências em Restauração para 2016 - 100 Montaditos*. Obtido de Grupo Restalia: <http://www.gruporestalia.com/pt-pt/tendencias-restauracao-2016/>
- Rodrigues, J. (2010). *Sistema de Normalização Contabilística Explicado*. Porto: Porto Editora.
- Rosa, A. (9 de Dezembro de 2016). *Tendências. Saiba o que se vai comer e beber em 2017 | Travel&Taste*. Obtido de Travel&Taste - Viagens, Gastronomia e Cultura: <http://www.travelandtaste.pt/-tendencias-saiba-o-que-se-vai-comer-e-beber-em-2017>
- Roucco, P., & Proctor, T. (1994). *Marketing Intelligence & Planning*. MCB University Press Limited.
- Soares, I., José, M., Pinho, C., & Couto, J. (2007). *Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projetos*. Lisboa: Sílabo.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, pp. 17-27.

Watkins, M. D. (2007). *From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question*.
Obtido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>

Anexos – Modelo de Pacto Social para Sociedades Unipessoais por Quotas

S.U.Q.

1/2008

SOCIEDADE UNIPESSOAL POR QUOTAS

Artigo 1.º

Tipo e firma

1. A sociedade é [civil] OU [comercial], adopta o tipo unipessoal por quotas e a firma _____, e tem a sede em: _____, freguesia de _____, concelho de _____.
2. A sociedade tem o número de pessoa colectiva _____ e o número de identificação na segurança social _____.
3. Por simples deliberação da gerência podem ser criadas sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação no território nacional ou no estrangeiro.

Artigo 2.º

Objecto

1. A sociedade tem por objecto: _____.
2. A sociedade pode adquirir participações em sociedades com objecto diferente daquele que exerce, ou em sociedades reguladas por leis especiais, e integrar agrupamentos complementares de empresas.

Artigo 3.º

Capital

O capital social, [integralmente realizado em numerário e já depositado] OU [integralmente realizado em numerário, a depositar no prazo legal de cinco dias úteis], OU [integralmente realizado, em numerário já depositado e em espécie] OU [integralmente realizado, em numerário, a depositar no prazo legal de cinco dias úteis e em espécie] OU [integralmente realizado em espécie] é de _____ euros, representado por uma quota de igual valor nominal, pertencente ao sócio _____.

Artigo 4.º

Gerência

1. A administração e representação da sociedade fica a cargo de quem vier a ser nomeado gerente pelo sócio único.
2. A sociedade obriga-se com a [intervenção de um gerente] OU [intervenção conjunta de ____ gerentes].
3. O sócio decidirá se a gerência é remunerada.

Artigo 5.º

Disposição transitória

Fica/m desde já nomeado/s gerente/s _____.

TEXTO A INCLUIR APENAS SE O SÓCIO FOR PESSOA SINGULAR:

O sócio declara que esta é a única sociedade unipessoal de que é titular.

TEXTO A INCLUIR APENAS SE O CAPITAL A REALIZAR EM DINHEIRO NÃO TIVER SIDO DEPOSITADO:

O sócio declara que procederá ao depósito do capital social no prazo de cinco dias úteis, nos termos legalmente previstos.

TEXTO A INCLUIR SE HOUVER ENTRADAS EM ESPÉCIE :

-O sócio realizou a sua quota mediante a transferência para a sociedade de [um crédito, direito, bem móvel ou imóvel] OU de [um acervo de créditos/ direitos/ bens móveis/ imóveis e que são os seguintes]:

- a);

- b)

- Que o [o crédito/ direito/ bem móvel/ imóvel] OU [ou acervo de créditos/ direitos/ bens móveis/ bens imóveis] foi avaliado pelo ROC, pelo valor de euros, apurado nos termos do artigo 28ª do Código das Sociedades Comerciais, cujo relatório se arquiva.

TEXTO A INCLUIR SE O VALOR DO BEM/DIREITO QUE CONSTITUI A ENTRADA EM ESPÉCIE FOR SUPERIOR AO VALOR DA ENTRADA

Que relativamente ao sócio..... que realizou a sua quota mediante a entrada em espécie, a diferença entre o valor do identificado crédito/direito/ bem móvel e/ ou imóvel [OU créditos/direitos/ bens móveis e/ou imóveis] e o montante por si subscrito, no montante de euros, constituirá um crédito do mesmo sobre a sociedade ora constituída e que ficará a constituir um suprimento deste à presente sociedade.

TEXTO A INCLUIR APENAS SE A DECLARAÇÃO DE INÍCIO DE ACTIVIDADE NÃO TIVER SIDO ENTREGUE:

O sócio declara ter sido informado de que deve proceder à entrega da declaração de início de actividade para efeitos fiscais, no prazo legal de 15 dias.

Aos ____ dias do mês de _____ do ano de _____

RECONHECIMENTO PRESENCIAL DA ASSINATURA

PREENCHIMENTO DOS ESTATUTOS:

Artigo 1.º

Indicar a firma adoptada, o endereço da sede, o número de identificação de pessoa colectiva (NIPC) e o número de identificação da segurança social atribuídos.

Artigo 2.º

Descrever o objecto social, ou seja, as actividades a que se dedicará a sociedade.

Artigo 3.º

Indicar o montante do capital social.

Quanto às entradas em dinheiro, indicar se o mesmo está já depositado ou se o vai ser no prazo legal de cinco dias úteis.

Identificar o sócio:

- Quando seja pessoa singular, deve indicar-se o nome completo, estado civil, nome do cônjuge e regime de bens, assim como naturalidade, residência e número de identificação fiscal (NIF).
- Quando seja pessoa colectiva, deve indicar-se a denominação completa, sede e NIPC, bem como os elementos do respectivo registo comercial, ou outro a que esteja sujeita.

Artigo 4.º

Indicar qual o número de gerentes cuja intervenção será necessária para obrigar a sociedade.

Artigo 5.º

Identificar os gerentes nomeados, com indicação do nome completo, estado civil, residência e NIF.

Sempre que haja entradas em espécie:

- Tratando-se de bem imóvel ou direito sobre imóvel deve indicar-se o tipo de bem ou direito, bem como os elementos do respectivo registo predial e os elementos matriciais, incluindo o valor patrimonial tributário para efeitos de IMT;
- Quando seja um veículo automóvel a marca, modelo e matrícula, bem como os elementos do respectivo registo automóvel.

DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:

- Identificação dos sócios:
 - Pessoa singular:
 - Cartão de Cidadão; Bilhete de Identidade, Carta de Condução ou Autorização de Residência emitidos em país da EU; Passaporte;
 - Cartão de contribuinte.
 - Pessoa colectiva:
 - Documento comprovativo da existência jurídica da pessoa colectiva caso se trate de entidade não sujeita a registo comercial;
 - Cartão da empresa ou cartão de pessoa colectiva.
- Poderes de representação: caso o sócio seja representado por outrem, este último deve apresentar documento comprovativo dos poderes de representação (procuração ou outro).
- Descrição das entradas em espécie:
 - Bem Imóvel:
 - Os elementos a que se referem as alíneas a) a d) do nº 4 do artigo 7º do Decreto-Lei nº 111/2005, de 8 de Julho, na redacção do Decreto-Lei nº 247-B/2008, de 30.12, devem ser verificados, pelos serviços, por acesso à base de dados
 - declaração referida no artigo 19º do CIMT e o correspondente comprovativo de cobrança de IMT;
 - Bem Móvel (veículo automóvel):
 - Título de registo de propriedade;
 - Livrete; ou
 - documento único automóvel

S.U.Q.

1/2008

- Sempre que haja entradas em espécie é necessário arquivar o relatório do ROC a que se refere o artigo 28º do Código das Sociedades Comerciais e que deve reportar-se a uma data não anterior em 90 dias à do contrato de sociedade.